

**“DESARROLLO DE PROCESOS Y ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS
UTILIZADOS PARA LAS CUENTAS PREJURIDICAS”**

MARCELA GUERRERO OBANDO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE PRODUCCION
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2006**

**“DESARROLLO DE PROCESOS Y ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS
UTILIZADOS PARA LAS CUENTAS PREJURIDICAS”**

MARCELA GUERRERO OBANDO

**Pasantía para optar al título de
Ingeniero Industrial**

**Director - Asesor:
JUAN CARLOS AGUILAR JOYAS
Economista, MBA**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE INGENIERIA
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE PRODUCCION
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2006**

Nota de aceptación:

Aprobado por el comité de grado En el cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar Al título de Ingeniero Industrial

Inq. RIGOBERTO CELIS

Jurado

Santiago de Cali, 4 Julio de 2006

A mis padres MARIA DEL SOCORRO OBANDO Y RAFAEL HERNAN GUERRERO por brindarme todo el apoyo que necesité en cada momento de mi vida, porque nunca me faltaron sus consejos para ser una profesional integra y una persona responsable, con determinación y don de gente, por la educación que a nivel familiar me formaron para ser la persona que soy, y por ser los padres mas especiales y comprensivos y por supuesto por darme la vida.

A Dios, por darme tantas cosas bonitas, por permitirme estar en el mundo y vivir para desarrollarme como persona y profesional, por darme la sabiduría necesaria para lograr culminar el sueño de convertirme en una profesional.

A mi Asesor Académico Juan Carlos Aguilar Joyas, porque sin su respaldo y colaboración no hubiera sido posible alcanzar las metas propuestas en el desarrollo de este proyecto.

Marcela Guerrero Obando.

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa su agradecimiento a:

Harold Eduardo Caicedo, Director Administrativo y Asesor del proyecto dentro de la Empresa, por la oportunidad que me brindo para la realización del proyecto de pasantía, el cual es requisito para optar para el Título de Ingeniero Industrial, por su permanente colaboración, atención y todo el respaldo que fue necesario para el desarrollo del mismo.

A Juan Carlos Aguilar Joyas, Asesor académico del proyecto, por su colaboración, esfuerzo y orientación, brindando todas las fuentes necesarias para lograr los objetivos propuestos durante la realización del proyecto.

A todo el personal de la Beneficencia del Valle del Cauca E.I.C.E, por el apoyo y colaboración en los necesarios, en especial los que hacen parte del Departamento Jurídico, su Director Davis Mosquera Gordillo, Secretaria, y asesor, y al Ingeniero Vladimir Vaca por aportar las bases para la puesta en practica de este proyecto.

A todas las personas que de una u otra forma ayudaron a culminar este proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	14
RESUMEN	17
INTRODUCCIÓN	19
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.1. FORMULACION DEL PROBLEMA	22
1.2. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	22
2. JUSTIFICACIÓN	23
2.1. JUSTIFICACIÓN TEORICA	23
2.2. JUSTIFICACIÓN METODOLOGICA	23
2.3. JUSTIFICACIÓN PRACTICA	24
3. OBJETIVOS DEL PROYECTO	25
3.1. OBJETIVOS GENERAL	25
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	25
4. MARCO TEORICO	26
4.1. VALORACION DE PUESTOS DE TRABAJO	26
4.1.1. Organización	31
4.1.1.1. Objetivos	33
4.1.1.2. Procedimientos	37
4.1.1.3. Comunicación	41
4.1.1.4. Características de la actividad económica de la Empresa	45

4.1.1.5. Descripción de puestos	51
4.1.1.6. Análisis de puestos	59
4.1.1.7. Valoración de puestos	69
4.1.1.8. Clasificación de puestos	83
4.1.1.9. Lista de comprobación de la valoración de puestos	85
5. METODOLOGÍA	87
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	87
5.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	87
5.3. FUENTES DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN	87
5.3.1. Entrevista	88
5.3.2. Observación	88
5.4. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN EL AREA	88
6. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	90
6.1. BREVE HISTORIA DE LA BENEFICENCIA	90
6.2. EN LA ACTUALIDAD	92
6.3. ORGANIGRAMA DE LA BENEFICENCIA	94
6.4. MISIÓN	95
6.5. VISION	95
6.6. VALORES Y PRINCIPIOS	95
6.7. POLÍTICA DE CALIDAD	96
6.8. INSTITUCIONAL	96
6.8.1. Informe de gestión	96
6.8.2. Transferencias	98
6.8.3. Transferencias al fondo seccional	99
6.9. COMERCIAL	100
6.9.1. Origen de LA DEL VALLE	100

6.9.2. Venta directa	101
6.9.3. Lotería en línea	101
6.9.4. Lotería virtual	101
6.9.5. Lotería abonada	101
6.9.6. Apuestas permanentes	101
6.10. CANALES	102
6.10.1. Tradicional	102
6.10.2. Abonados	102
6.10.3. Venta electrónica	102
6.10.4. Chonticas	103
7. DESARROLLO DEL PROYECTO	104
7.1. RECONICIMIENTO DEL AREA	104
7.2. SENSIBILIZACION	104
7.3. DIAGNOSTICO SITUACIONAL	105
7.4. MANEJO DE INFORMACIÓN	105
7.5. ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS (Formatos)	106
7.6. DISEÑO Y PREPARACIÓN DE DOCUMENTOS	106
7.7. ELABORACIÓN DE BORRADOR	107
7.8. REVISIÓN DEL DOCUMENTO	107
7.9. EDICIÓN FINAL	107
7.10. APROBACIÓN	108
8. ESTRUCTURA DOCUMENTAL	109
8.1. OBJETIVOS	109
8.2. INTRODUCCIÓN	109
8.3. CONCEPTOS	109
8.3.1. Diagrama de flujo	109
8.3.2. Procesos	110

8.3.3. Procedimientos	110
8.4. ESTRUCTURA DOCUMENTAL DE PROCESOS	110
8.4.1. Determinar documentación	110
8.4.1.1. Identificación del listado de teléfonos de arrendatarios	111
8.4.1.2. Reporte de las llamadas realizadas	115
8.5. INFORMES MENSUALES PRESENTADOS AL DIRECTOR DEL PROYECTO	128
8.5.1. Primer y segundo informe estadístico comparativo	128
8.5.2. Tercer informe (Descriptivo)	135
9. DESARROLLO INSTITUCIONAL	138
9.1. MISIÓN	138
9.2. VISION	138
9.3. DESARROLLO DEL MANUAL DE FUNCIONES DEL PUESTO	138
9.3.1. Organigrama del área	139
9.3.2. Actividades correspondientes al área	140
9.3.3 Definición de procedimientos	143
9.3.3.1. Descripción de las actividades del procedimiento	143
9.3.3.2. Diagrama de flujo para elaborar formato y realizar cobros prejudicados	144
9.3.4. Manual de Funciones	145
9.4. ALCANCE DEL PROYECTO	147
10. CONCLUSIONES	148
11. RECOMENDACIONES	150
BIBLIOGRAFÍA	151
ANEXOS	152

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Características y factores / aspectos de la Hay Guide Chart y el Profile Meted.	61
Tabla 2. Matriz simplificada	70
Tabla 3. Tabla de matriz	71
Tabla 4. Ejemplo de familias de puestos (descripciones generales)	80
Tabla 5. Ejemplo de sistema de familias de puestos (distintos niveles de puestos)	81
Tabla 6. Lista de clasificación de puestos	84
Tabla 7. Informes de Gestión 2003 – 2004 – 2005	96
Tabla 8. Informe transferencia de al fondo seccional de salud	99
Tabla 9. Listado de teléfonos arrendatarios	112
Tabla 10. Relación edificio-arrendatarios Julio-Agosto	129
Tabla 11. Relación periodo deuda Julio-Agosto	130
Tabal 12. Reporte llamadas hechas en Agosto	131
Tabla 13. Relación edificio-arrendatarios Agosto-Septiembre	132
Tabla 14. Relación periodo deuda Agosto-Septiembre	133
Tabal 15. Reporte llamadas hechas en Septiembre	134

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. El proceso de valoración de puestos: pasos a seguir en el proceso de valoración.	30
Figura 2. El proceso de valoración de puestos: Objetivos	34
Figura 3. El proceso de valoración de puestos: Procedimiento	38
Figura 4. El proceso de valoración de puestos: Comunicación	43
Figura 5. El proceso de valoración de puestos: Características de la actividad económica de la empresa	47
Figura 6. El proceso de valoración de puestos: Descripción de puestos	52
Figura 7. Organigrama de la empresa que muestra las relaciones jerárquicas y funcionales	56
Figura 8. Responsabilidades frente a tareas	59
Figura 9. El proceso de valoración de puestos: Análisis de Puestos	60
Figura 10. Relaciones entre características de la Hay Guide Chart	63
Figura 11. Perfil conciso	64
Figura 12. Comparación de perfiles y puntuación total	67
Figura 13. El proceso de valoración de puestos: Valoración de puestos	69
Figura 14. Módulos de HayXpert	76
Figura 15. El proceso de valoración de puestos: Clasificación De los puestos	85
Figura 16. Organigrama de la Beneficencia del Valle E.I.C.E.	94
Figura 17. Símbolos utilizados para diagramas de flujo	110
Figura 18. Reporte primera llamada	115
Figura 19. Reporte segunda llamada	123

Figura 20. Arrendatario llamados Julio-Agosto	129
Figura 21. Comportamiento de la deuda Julio-Agosto	130
Figura 22. Formato de llamadas	130
Figura 23. Arrendatario llamados Agosto-Septiembre	132
Figura 24. Comportamiento de la deuda Agosto-Septiembre	133
Figura 25. Organigrama del área	140
Figura 26. Diagrama de flujo de las actividades del ejecutivo De cuentas prejudicadas	144
Figura A.5.1. Organigrama del departamento de ventas	161
Figura A.6.1. Organigrama del departamento de personal	165

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Reglas de la revisión	152
Anexo 2. Solicitud de análisis de puestos	154
Anexo 3. Solicitud de revisión de los resultados de una valoración de puestos	155
Anexo 4. Normas para la regulación del comité de Supervisión de la valoración de puestos	157
Anexo 5. Descripción del puesto de Secretario/ a	161
Anexo 6. Descripción del puesto de Jefe de Personal	165

GLOSARIO

ANÁLISIS DE PUESTOS: el proceso por el que se analiza el contenido de un puesto y se recoge y registra la información pertinente para llevar a cabo la asignación de grados o valoración de los puestos.

CARACTERÍSTICAS DE LOS PUESTOS: características pertinentes para determinar el nivel de un puesto. El contenido y la importancia de las características se definen en el método de valoración.

CLASIFICACIÓN DE PUESTOS (JERARQUÍA): poner los puestos por el orden de su peso dentro de la empresa, expresándolo en un numero total de puntos de valoración.

DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS: la descripción de un puesto no es exhaustiva, sino que resume los requisitos y aspectos del puesto que se van a utilizar en el método de valoración, con el objeto de clarificar los factores que determinan el peso del puesto dentro de la empresa.

EFICACIA: extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. Grado en que se cumple con los objetivos y requisitos.

EFICIENCIA: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

FACTORES DE MEDICIÓN: es un método de valoración de puestos, son los multiplicadores a través de los cuales se puede expresar el valor relativo de las características de los puestos.

FAMILIA DE PUESTOS: la constituye un conjunto de puestos que son comparables en términos de su contenido y las técnicas que se emplean. Una familia de puestos puede agruparse sobre la base de una función o una disciplina (por ejemplo, ventas, contabilidad, producción), o sobre la base de la naturaleza del trabajo realizado (por ejemplo, puestos de secretariado).

GRADO DE UN PUESTO: grupo de un puesto que se consideran como de nivel similar y reciben por ello una remuneración parecida.

INCREMENTO: la cantidad que, como norma, se aplicará al salario hasta que éste alcance la cantidad salarial máxima del grado. El incremento periódico, en general, se aplica anualmente.

POLÍTICA SALARIAL: consiste en las series de salarios estándar o punto medio que se han establecido para los grados o escalas consecutivas. La “línea de la política salarial”, que esta formada por esta serie de salarios estándar o punto medio, puede ser utilizadas para realizar comparaciones externas. La “línea de la practica salarial” se determina de la misma manera, pero utilizando los salarios reales en lugar de los estándar o punto medio.

PROCEDIMIENTO: forma especifica para llevar a cabo una actividad o proceso.

PROCESO: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

PUESTO: conjunto de tareas vinculadas a ciertas responsabilidades y competencias.

PUESTOS DE APOYO: puestos que se crean para proporcionar conocimientos especializados en ciertos campos y que tienen la tarea de apoyar a los directivos en su labor de desarrollar y aplicar políticas y de tomar decisiones.

PUESTOS DIRECTIVOS: puestos que son, en ultima instancia, responsables de los resultados que se espera lograr en una parte especifica de la empresa.

PUNTO MEDIO: el punto medio de un grado es la cantidad salarial a la que llega cada trabajador si lleva a cabo su trabajo normalmente. En términos del peso de un puesto dentro de la empresa, el punto medio estaría en la mitad del grado, expresa en puntos de la valoración.

SALARIO MÁXIMO: el salario máximo que un trabajador obtiene cuando desempeña su labor a un nivel “estándar”. A veces recibe el nombre de “salario estándar” o “salario punto medio” y se le equipara con el 100 por cien; el salario individual, el salario mínimo y el salario máximo absoluto se expresan como porcentaje del salario máximo. También puede tomarse como referencia para comparaciones.

SALARIO MÍNIMO: El salario inicial de un trabajador adulto en un grado o banda salarial específicos. En general, solo los salarios de los trabajadores mas jóvenes serian inferiores a este salario mínimo.

TAREA: un conjunto de actividades similares o que tienen correspondencia entre sí.

VALORACIÓN: es la determinación del valor relativo de los puestos, llevada a cabo de forma sistemática mediante el uso de un instructivo de medida o valoración.

RESUMEN

El desarrollo del proyecto denominado **“Desarrollo de procesos y análisis de los sistemas utilizados para las cuentas prejudricas” PROYECTO BENEFICENCIA DEL VALLE DEL CAUCA E.I.C.E. – UNIVERSIDAD, UNA ALIANZA ESTRATEGICA**, se llevo a cabo dentro de los seis meses considerados y propuesto por la Empresa para ese análisis, con el fin de prestar un optimo servicio a los clientes y obtener un orden debido para el recaudo de los dineros adeudados por estos clientes.

Para la consecución del objetivo principal, el cual consiste en establecer un proceso eficiente para el cobro de cartera de los arrendatarios de los bienes inmuebles de propiedad de la Beneficencia del Valle del Cauca E.I.C.E., asistir al Director jurídico en el diseño y la organización de los formatos que se desarrollaran para soportar de manera eficiente los cobros a los clientes morosos de la entidad, y establecer el puesto de “EJECUTIVO DE CUENTAS PREJURIDICAS” el cual deberá realizar cada una de estas actividades, se pretende inicialmente realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de cobros a los clientes de la Beneficencia, comparar sistemas de cobros de otras entidades, creación de formatos que lleven un control detallado de los cobros que se van a realizar, con la información específica de los arrendatarios, a quienes se notifica máximo tres veces acerca de la cantidad de dinero que tiene pendiente por cancelar a la Beneficencia del Valle, posteriormente y cada mes se presentan informes estadísticos que muestre el recaudo de la deuda a la fecha, los cuales se evalúan para decidir si fue efectiva la notificación, de no serlo se realizará un formato de carta a enviar de parte del Departamento Jurídico en donde se informa el inicio de un proceso legal al deudor ya que no se efectuó la cancelación de la deuda.

Por ultimo se presentan conclusiones y recomendaciones del desarrollo del proyecto con el fin de que la Empresa pueda tomarlo como guía y desarrollar implementaciones de este tipo en el futuro, con resultados adecuados para cualquier tipo de situación en la que sea necesario.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de pasantía denominado **“Desarrollo de procesos y análisis de los sistemas utilizados para las cuentas prejudicadas”** es un proyecto que tiene como objetivo principal lograr establecer un proceso eficiente para el cobro de cartera de los arrendatarios de los bienes inmuebles de propiedad de la Beneficencia del Valle del Cauca E.I.C.E.

La Beneficencia del Valle del Cauca E.I.C.E es una Empresa Industrial y Comercial del estado, cuya finalidad específica consiste en organizar, dirigir y controlar todas las instituciones de Beneficencia que reciben auxilios oficiales. También cuenta con tres negocios que establecen sus fuentes de financiación que son: La recaudación de impuestos de foráneas y venta de lotería; Venta de Talonarios y Recaudación de Impuestos de las Apuestas Permanentes; y la Administración de algunos Bienes Inmuebles de su propiedad.

El proyecto a presentar se desarrolló en el área jurídica de la empresa, la cual carece de un profesional que se encargue de llevar a cabo tareas tan importantes como el control de cobros prejudicados los cuales son producto de los arrendamientos hechos de los bienes inmuebles pertenecientes a la Beneficencia del Valle del Cauca E.I.C.E, como son el Edificio Lotería, Edificio Benevalle, Edificio Centro Imbanaco I, Edificio Centro Imbanaco II, Edificio de Apartamentos Imbanaco I, Edificio de Apartamentos Imbanaco II, por conceptos de administración, cánones de arrendamiento, pólizas e impuestos del IVA. La Beneficencia recibe un ingreso total aproximado por año de \$46.417.250.882, teniendo como base el año 2004, de los cuales \$1.271.843.597 son por estos conceptos, lo cual representa un porcentaje de 2.74%.

Para el desarrollo del proyecto se tendrá como objetivo la creación del puesto de trabajo “EJECUTIVO DE CUENTAS PREJURIDICAS”, para el cual se diseñará el manual de funciones , el diagrama de flujo con las actividades a desarrollar, y se tendrá en cuenta que en el momento de su implementación estaría a cargo de un profesional que lleve el control de dichos cobros de manera eficaz y eficiente, para lograr un recaudo de la cartera, consistente con la implementación del proyecto, dando como resultado el buen funcionamiento de la empresa.

El método a utilizar para lograr la identificación de los problemas que puedan estar afectando el buen funcionamiento de la empresa, es el análisis de los sistemas que conforman el área de Contabilidad y el área jurídica, y así lograr una coordinación integral de todos los elementos que conforman cada uno de los sistemas.

Se debe seguir un proceso de clasificación de problemas, el diagnostico de cada uno de ellos y la recolección de información para poder brindar, en lo posible, soluciones optimas que nos lleven al mejoramiento del área y por tanto al de toda la organización.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Beneficencia del Valle del Cauca E.I.C.E. sufrió un enlace con la Lotería del Valle la cual se encargaba de los negocios de Recaudación de Impuestos de Foráneas y Venta de Lotería; Venta de Talonarios y Recaudación de Impuestos de las Apuestas Permanentes; y la Administración de algunos Bienes Inmuebles los cuales se traspasaron por medio de la escritura publica No.9 del 9 de enero de 1957, a la Beneficencia del Valle por causa de irregularidades presentados por parte de la Lotería en el manejo de los auxilios que ella concedía a instituciones de Beneficencia con el recaudo de los dineros que dejaban estos negocios.

Entre los negocios que debe manejar la Beneficencia se encuentra la Administración de algunos Bienes Inmuebles como son: el Edificio Lotería, Edificio Benevalle, Edificio Centro Imbanaco I, Edificio Centro Imbanaco II, Edificio de Apartamentos Imbanaco I, Edificio de Apartamentos Imbanaco II, los cuales no tienen un control adecuado en el recaudo de dinero por concepto de pago de administración, cánones, pólizas e impuestos del IVA.

El problema identificado es que actualmente se carece de un profesional en el área jurídica que desarrolle y controle el proceso de cobros prejudicados de manera eficiente y consistente sobre las respectivas deudas por los conceptos expuestos anteriormente a los bienes inmuebles de su propiedad. Por tal motivo se presentan deudas elevadas que mensualmente se van incrementando sin contar con personal que previamente notifique a los arrendatarios el monto de la deuda con que cuentan y las condiciones jurídicas en las que se pueden encontrar al no realizar a tiempo los respectivos pagos.

El profesional encargado como “EJECUTIVO DE CUENTAS PREJURIDICAS”, desarrollará tareas básicas de servicio al cliente, puesto que debe tener contacto directo con los arrendatarios de los bienes inmuebles, plantear la condición financiera en la que se encuentra con la empresa, y proponer posibles soluciones que le ayuden a ponerse al día con estas deudas, adicionalmente debe llevar reportes mensuales de los estados de cuenta de estos deudores, presentados al Director Administrativo.

De esta manera se busca llevar a cabo el recaudo eficiente de las deudas de los clientes de los bienes inmuebles de propiedad de la empresa, presentando avisos previos y teniendo control directo hacia los cobros, asistiendo al Director jurídico en el diseño y la organización de los formatos que se desarrollarán para soportar de manera eficiente los cobros a los clientes morosos de la entidad.

1.1. FORMULACION DEL PROBLEMA

En consecuencia al planteamiento del problema la formulación determina ¿Como optimizar el proceso de cobros prejudricos en la Beneficencia del Valle del Cauca?

1.2. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ❖ ¿Cuáles son los procesos actuales desarrollados para el manejo de los cobros a los deudores que tiene la empresa?
- ❖ ¿Qué efectos tiene para la Beneficencia del Valle del cauca E.I.C.E. el comportamiento de las deudas que se presentan mensualmente?
- ❖ ¿Cómo se maneja el desarrollo de información del Departamento de Financiero hacia el Departamento Jurídico?

2. JUSTIFICACIÓN

2.1. JUSTIFICACION TEORICA

La presente investigación busca, mediante la aplicación de conocimientos adquiridos durante la formación académica en áreas como administración, análisis de sistemas, estadística, contabilidad, gestión humana entre otras, proponer métodos que puedan dar solución de una manera optima, el problema que se presenta en la Beneficencia del Valle del Cauca E.I.C.E., el cual consisten principalmente en la necesidad de contar con un profesional en el área de cuentas prejuridicas que realice un control eficaz a las cuentas pendientes de los arrendatarios morosos que actualmente tiene la empresa, presentando resultados que cumplan con el objetivo que tiene la empresa al dar en arrendamiento estos bienes inmuebles

Para el desarrollo y solución del problema se cuenta con la asesoría del Doctor Davis Mosquera Gordillo, Director del Departamento Jurídico, con orientación del Ingeniero Industrial Vladimir Vaca y la Dirección del Doctor Harold Eduardo Caicedo, Director Administrativo, quienes serán los que orienten y faciliten la información necesaria para que este proyecto cumpla con las metas propuestas desde su inicio.

2.2. JUSTIFICACION METODOLOGICA

Para lograr el alcance de los objetivos propuestos para el desarrollo de la investigación, se debe, inicialmente realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de cobros a los clientes de la Beneficencia, comparar sistemas de cobros de otras entidades, creación de formatos que lleven un control detallado de los cobros que se van a realizar, con la información específica de los arrendatarios, a quienes se pretende notificar máximo tres

veces acerca de la cantidad de dinero que tiene pendiente por cancelar a la Beneficencia del Valle, posteriormente y cada mes se presentaran informes estadísticos que muestre el recaudo de la deuda a la fecha los cuales se evaluarán para decidir si fue efectiva la notificación, de no serlo se realizará un formato de carta a enviar de parte del Departamento Jurídico en donde se informa el inicio de un proceso legal al deudor ya que no se efectuó la cancelación de la deuda.

2.3. JUSTIFICACION PRÁCTICA

Con el fin optar por el título de Ingeniero Industrial, es necesario el desarrollo de un proyecto de grado a desarrollarse como pasante en una determinada empresa.

Para el caso específico de la pasantía realizada en la Beneficencia del Valle del Cauca E.I.C.E. en la cual se buscará optimizar el desarrollo y análisis de los procesos de control a los cobros realizados a los arrendatarios de los bienes inmuebles de la Beneficencia del Valle del Cauca que posean una deuda con esta empresa en donde se especificará la manera optima de llevar estos procedimientos basados en los conocimientos obtenidos a lo largo de la formación académica para dar la solución correcta al problema.

Desarrollando este proyecto se busca un incremento en los ingresos de la empresa por motivo de las moras en cuanto a arrendamiento de sus bienes inmuebles, tener un mejor intercambio de información entre el área Financiera y el área Jurídica, y buscar un acercamiento a los clientes proporcionando información acerca de su situación contable para así evitar llevarlos a un proceso legal.

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

3.1. OBJETIVO GENERAL

Establecer un proceso eficiente para el cobro de cartera de los arrendatarios de los bienes inmuebles de propiedad de la Beneficencia del Valle del Cauca E.I.C.E. Asistir al Director jurídico en el diseño y la organización de los formatos que se desarrollaran para soportar de manera eficiente los cobros a los clientes morosos de la entidad

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

La Beneficencia del Valle del Cauca E.I.C.E. tiene a su orden el arrendamiento de locales comerciales y edificios de apartamentos, los cuales siguen un proceso de cobro de cartera, para lograr realizar este cobro de manera eficiente se presentan los siguientes objetivos específicos:

- Identificar el origen de los problemas en el proceso de cobros a los Bienes Inmuebles a cargo de la Beneficencia del Valle del Cauca E.I.C.E. y plantear una posible solución.
- Analizar el manejo de las cuentas de cobro, cada uno de los diferentes ítem de arrendamiento de los clientes de la empresa como son: administración, cánones, pólizas e impuestos del IVA.
- Diseñar y ejecutar estrategias de cobro para controlar las cuentas y ser presentadas y sustentadas a la Dirección General.
- Establecer en la empresa el diseño de el puesto de ejecutivo de cuentas prejudicadas.

4. MARCO TEORICO

4.1. VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Después de la Segunda Guerra Mundial. La valoración de puestos de trabajo sufrió profundos cambios. Al tiempo que iba creciendo la experiencia en este campo, también la crítica de los métodos utilizados. No existe todavía una base científica para la valoración de puestos de trabajo y la totalidad de la materia recibe los ataques de los estudiosos, especialmente desde el campo de la psicología. No obstante, los métodos de valoración han evolucionado en la práctica, y los valores y estándares por los que se rige la materia se han desarrollado empíricamente. Como consecuencia, la disciplina de la valoración es “autoafirmativa”, es decir, se alimenta a sí misma. El problema estriba en que las organizaciones empresariales son flexibles y sufren continuos cambios, por lo que los sistemas de valoración se quedan obsoletos y deben actualizarse continuamente, lo cual, sin embargo, no suele suceder. Si entendemos la valoración de puestos de trabajo en sentido restringido, como lo que se ha dado en llamar “análisis para la determinación de puestos de trabajo”, podemos decir que es mucho el tiempo que se pierde describiendo y valorando puestos de trabajo una y otra vez. Sin embargo, el análisis de puestos, siempre que se aplique con un enfoque estructural, puede ser un instrumento útil durante las etapas iniciales de los procesos de reorganización. En este caso, el propósito del análisis de puestos no sería llevar a cabo un registro objetivo (posterior), sino establecer modelos y ayudar a configurar por adelantado el resultado apetecido. Es decir, no consistiría en proporcionar una descripción exhaustiva de un trabajo, con tantos detalles como sean posibles, sino en elaborar descripciones breves y orientadas a la producción de un resultado.

Al tratar de la evolución de los métodos de valoración de puestos, es interesante destacar que:

- En general, ha habido una continua simplificación de los métodos con objeto de hacerlos accesibles a la comprensión de los trabajadores.
- Cada vez en mayor medida, los creadores de sistemas han ido adaptando sus métodos a las necesidades y formas de ser de las organizaciones empresariales para las que llevan a cabo los análisis (personalización)
- Se han ido clarificando y comprendiendo mejor los diferentes puntos de vista.
- Se han examinado los distintos métodos para descubrir las discriminaciones por razón de sexo que podían contener y se han corregido.
- Se esta utilizando la informática cada vez mas como instrumento de apoyo en el proceso de valoración.
- Los trabajadores exigen cada vez mas participación en las organizaciones empresariales y, por tanto, también en la valoración de puestos de trabajo. Cada vez se esta prestando mas atención al proceso de valoración y al modo en que se comunican al trabajador las incidencias del mismo.
- Se esta revisando y sometiendo a cuidadoso examen el modo en que pueden o deben valorarse las capacidades individuales de los trabajadores.

Aunque lo dicho en el ultimo punto está, de hecho, a parte de la valoración de un puesto, que siempre es independiente de la persona, parece que las capacidades individuales se están convirtiendo en un factor esencial del salario en un creciente numero de empresas. Las propias consultarías que comercializan los métodos de valoración tienen en cuenta cada vez más el aspecto de la competencia del trabajador y los modos de gratificarla.

Como consecuencia de los cambiantes puntos de vista sobre el lugar que ocupa la gestión de recursos humanos dentro de la estrategia global de la empresa, actualmente los directivos tienden a considerar que la valoración de puestos de trabajo es de su “incumbencia”, sin que haya necesidad de que trate este asunto un departamento especializado. Además, no se aborda el tema del modo habitual, aplicando sistemas especializados, sino que se utilizan versiones adaptadas de métodos de valoración, como, por ejemplo, los “sistemas de familias de puestos”, además de las versiones asistidas por ordenador. Dependerá en gran medida de la cultura y del estilo de gestión de cada empresa el que estos puntos de vista y formas de abordar el tema de la valoración sean en general aceptados o no.

Lo cierto es que en la mayoría de las empresas se va a seguir llevando a cabo la valoración del modo tradicional durante bastante tiempo.

Los métodos de valoración de puestos de trabajo pueden dividirse, a grandes rasgos, en dos grupos principales:

- Métodos creados y comercializados por empresas externas
- Métodos propios

La ventaja de los métodos externos es que se están aplicando en un gran número de empresas y que han de ser flexibles para que puedan adaptarse a las características de la estructura de la empresa, a su cultura, al tipo de trabajos que se desempeñan, a las actividades económicas que se llevan a cabo, etc. Los métodos propios están armonizados con las características específicas de la empresa en cuestión y, en general, no permiten las comparaciones externas, la ventaja de los métodos propios es que los empleados están más familiarizados con ellos, por lo que encuentran más fácil y rápido la aceptación.

Los métodos de las consultoras, como se aplican a distintas empresas, permiten tener en cuenta los cambios sociales que se produzcan. En consecuencia, es posible adaptar los métodos a estos cambios y mejorar los procesos de valoración. Con ello no se quiere decir que no sea también posible para los métodos propios lograr esta flexibilidad; pero lo cierto es que las organizaciones de trabajadores no comulgan con los métodos elaborados por las propias empresas, primero, porque no siempre están actualizados y, segundo. Porque resulta difícil examinar su idoneidad para el contexto en el que van a ser aplicados dado que, por el momento, no existen criterios adecuados para valorarlos.

La valoración de los puestos de trabajo consta de los siguientes elementos:

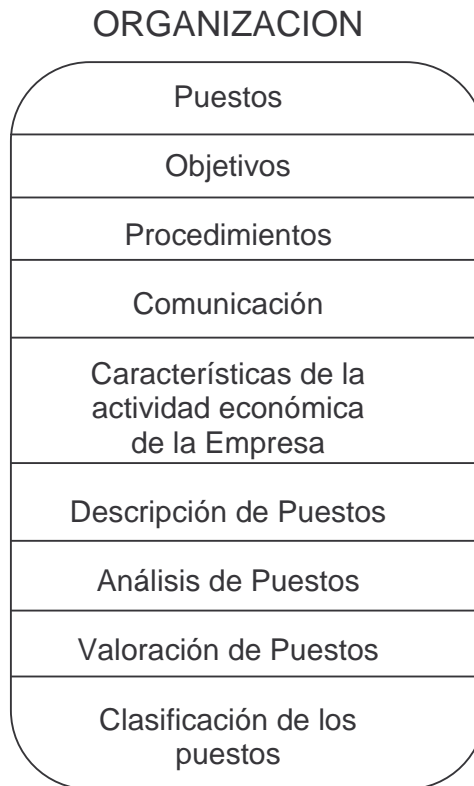
- Un método claramente establecido que comporta tablas con definiciones precisas de características.
- Puestos de trabajo de referencia, o tipo, que han sido definidos y valorados de acuerdo con los requerimientos del método.
- Procedimientos que prescriben claramente el curso del proceso. Ha de prestarse cuidadosa atención al procedimiento de revisión.
- Información clara y concisa sobre el método. Restringir la comunicación de información sobre los métodos y los procedimientos puede causar mas daño que provecho. El conocimiento de estos datos por parte de los empleados ayuda a aumentar su grado de confianza respecto de los resultados del proceso.

La valoración es, pues, un proceso por el que los puestos de trabajo son descritos, analizados y, en última instancia, sopesados o valorados mediante un método concreto. El resultado final es una cifra (un número de puntos) que expresa la importancia que tiene un puesto concreto en relación con otros. Se trata, por tanto, de catalogar o clasificar el puesto.

Hay que hacer notar que, aunque este resultado sea producto de un procedimiento sistemática, se trata solo de una aproximación. La valoración es, de hecho, un procedimiento por el que un proceso subjetivo (de estimación) se hace objetivo. No es una ciencia, sino un instrumento que ha probado su utilidad practica.

La valoración es, por tanto, un proceso que consta de varios pasos (ver Figura 1), que tienen que cumplirse cuidadosamente, si se quiere llevar a cabo como es debido. No se puede considerar un puesto como algo aislado, sino que cada puesto ha de poder relacionarse en ultima instancia con los objetivos de la organización empresarial.

Figura 1. El proceso de valoración de puestos: pasos a seguir en el proceso de valoración.



4.1.1. Organización

Puestos

Al ser los puestos o funciones parte de la *organización empresarial*, la valoración debe tener en cuenta todos los elementos que integran la empresa. Así, no debe atribuirse a un departamento (o a un puesto) la autoridad o la responsabilidades que correspondan a otro. Deben, por tanto, establecerse claramente la coherencia y las interrelaciones entre los distintos elementos de la organización. Solo entonces será posible comparar y medir el peso específico de cada función dentro de la empresa.

Objetivos

Antes de iniciar cualquier tipo de investigación, han de fijarse claramente sus *objetivos*. Las empresa a menudo pasan por alto este requerimiento, para darse cuenta posteriormente de que todos sus esfuerzos han servido únicamente para una sola cosa: establecer la relación que existe entre los distintos salarios. Lo peor es que, como resultado de abordar el asunto de la valoración con un enfoque restringido, se ven afectados los intereses de los trabajadores. Para que esto no suceda, han de considerarse los métodos como parte integral de la gestión de recursos humanos. En el apartado 4.1.1.1 se explican algunas aplicaciones de la valoración que deberían tenerse en cuenta a la hora de formular los objetivos del proceso.

Procedimientos

El éxito de la valoración depende, en gran medida, de la claridad de los *procedimientos* (ver apartado 4.1.1.2). Se trata de que los trabajadores o los representantes de las organizaciones de trabajadores conozcan el proceso y puedan estar al tanto de su desarrollo, así como de clarificar lo que se espera de todos los implicados en el proceso.

Los procedimientos no solo describen en curso del proceso, sino que suministran información sobre el contenido de la valoración, sus métodos y practicas. Esta información es muy importante para que los trabajadores acepten los resultados de la valoración.

Comunicación

¿Por qué la comunicación es un elemento tan esencial en la valoración (ver apartado 4.1.1.3)?

El siguiente paso del proceso es obtener información sobre la organización empresarial. Desde el principio de la investigación, se han de establecer claramente la interrelaciones entre los departamentos y de las distintas funciones dentro de ellos. Se trata de evitar continuos conflictos a la hora de determinar las responsabilidades básicas, la distribución de tareas, etc. a nivel departamental. Sin antes clarificar estas cuestiones a este nivel, no puede pretenderse hacerlo a nivel del puesto en sí.

Características de la actividad económica de la empresa

Conocer bien la *características de la actividad económica de la empresa* constituye un excelente instrumento para clarificar las interrelaciones entre departamentos y entre funciones (ver apartado 4.1.1.4).

Descripción de puestos

Una vez clarificadas las interrelaciones que existen dentro de la empresa, se puede pasar a la *descripción de puestos* de trabajo individuales (ver apartado 4.1.1.5).

Análisis de puestos

El siguiente paso lógico es realizar el *análisis de puestos* basándose en los criterios del método (ver apartado 4.1.1.6). debe poder establecerse si el puesto en cuestión refleja estos criterios y hasta qué punto. El informe derivado de este paso constituiría el punto de conexión entre la descripción y la valoración del puesto.

Valoración de puestos

Una vez obtenidos los resultados del análisis de puestos, se lleva a cabo la *valoración de puestos* en sentido estricto (con la ayuda de las tablas y definiciones del método de valoración elegido; ver apartado 4.1.1.7), con lo que se determina finalmente el peso relativo del puesto en la organización empresarial.

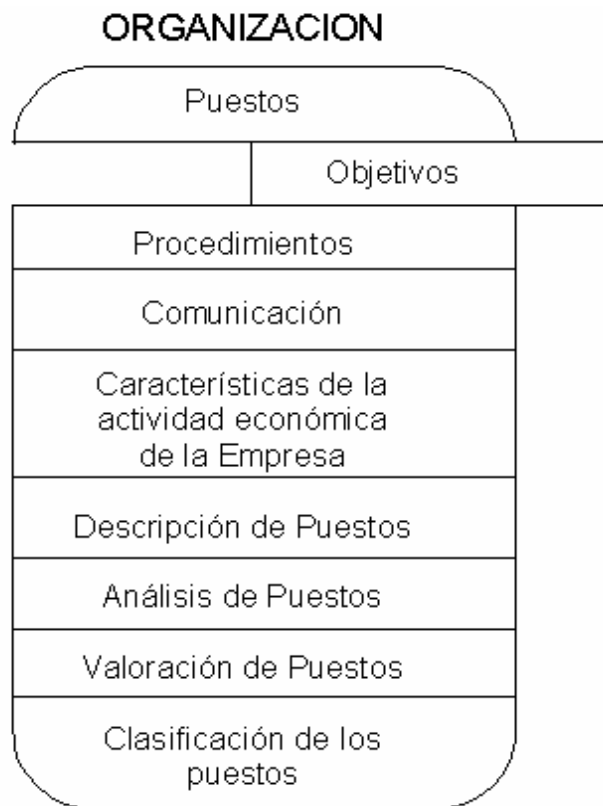
Clasificación de los puestos

Cuando todos los puestos de trabajo han sido valorados, pueden clasificarse según su importancia dentro de la empresa. Con la clasificación se cierra el proceso de valoración (ver apartado 4.1.1.8). El siguiente paso sería utilizar los resultados del proceso de valoración para elaborar una estructura salarial.

4.1.1.1. Objetivos. En muchas empresas las descripciones de puestos se utilizan exclusivamente para valorar puestos (ver Figura 2), probablemente porque la empresas en cuestión no tienen conocimientos de otros usos alternativos que se les pueden dar a estas descripciones. Normalmente, pues, el propósito de la valorización se limita a la creación de una base para elaborar una política salarial. También sucede que al acudir a una empresa consultora para realice la descripción de puestos a menudo no se incluyen consideraciones o aplicaciones adicionales, de modo que si, mas adelante, la empresa quiere utilizar esta descripciones para otros propósitos, suele suceder

que difícilmente resultan apropiadas o que hay que modificar su configuración. Esto último no resulta tan difícil como pudiera parecer: si la configuración de las descripciones lo permiten, las descripciones en sí pueden ajustarse a las nuevas necesidades.

Figura 2. El proceso de valoración de puestos: objetivos



Las posibilidades de la valoración de los puestos solo pueden explorarse plenamente cuando los resultados del proceso de valoración se pueden someter a comparaciones.

En este contexto es necesario destacar las deferencias entre las descripciones de un puesto y de una tarea. En primer lugar, daremos las definiciones del concepto de puesto de trabajo y del concepto de tarea.

Un puesto de trabajo es un conjunto de tareas relacionadas con ciertas responsabilidades y competencias.

Una tarea es un conjunto de actividades similares

La descripción de un puesto, por tanto, tiene como objetivo primero hacer recuento de las responsabilidades y competencias que se asocian con él. Así, las informaciones sobre tareas y otros detalles sólo han de incluirse en la descripción como clarificaciones.

Si nos centramos en los objetivos de un proyecto de descripción de un puesto, podemos elegir entre las siguientes posibilidades:

🚦 Remuneración. Las descripciones de puestos se hacen casi siempre con el propósito de establecer la remuneración. La descripción del puesto proporciona información básica para elaborar una política salarial. La mayor parte de los sistemas retributivos se basan en las distintas valoraciones (asignación de un peso relativo) que se dan a los distintos puestos. La valoración de los puestos expresa estos pesos relativos en el marco de una catalogación específica de los puestos más relevantes.

Es posible organizar la estructura y los niveles de los puestos de tal manera que se obtengan familias de puestos, los cuales pueden vincularse a grupos de salarios.

🚦 Selección de personal. El proceso de selección puede salir beneficiado de la existencia y vinculación de una clara visión del conjunto de los requerimientos de los distintos puestos. Si además también existe información sobre la valoración de puestos que se haya hecho, estos requerimientos pueden servir para un fin mayor. Dado que proporcionan a los directivos de recursos humanos una mejor comprensión del nivel de conocimientos, habilidades sociales, etc. requeridos para cada puesto.

📌 Formación y desarrollo. Los resultados de la valoración pueden compararse con los requerimientos del puesto que se hayan establecido en las descripciones, como modo para descubrir las lagunas que han de subsanarse a través de una formación concreta sobre determinadas materias, así como a través de los planes de desarrollo.

📌 Valoración del personal. La valoración puede utilizarse para llevar a cabo revisiones cuantitativas de personal y, mas específicamente, para llevar a cabo valoraciones del desempeño, pero no para revisiones cualitativas. El “contrato” entre el empleador y el empleado se encuentra registrado en la descripción del puesto: aquello que se espera del empleado en cuanto al desempeño de su trabajo. La descripción constituye un excelente punto de partida para examinar los fallos y lagunas que se produzcan en el desempeño, las características mas sobresalientes del trabajador, etc.

📌 Planificación y orientación profesional del personal. Si los empleados mostraran interés en distintos aspectos de un puesto similar al que ocupan, pero de mayor categoría, las descripciones de puestos pueden servir magníficamente como un medio objetivo para examinar las oportunidades de formación y desarrollo. Por ello, las descripciones constituyen una excelente base para la planificación y orientación profesional del personal.

📌 Análisis de la organización empresarial. La confección de descripciones de puestos constituye un medio excelente para conocer a fondo una organización empresarial. Se trata, sin embargo, y, principalmente, de un conocimiento de detalles. En el proceso de valoración, se requiere comprender las interrelaciones entre funciones, o la falta de esas interrelaciones. De esta manera, se puede establecer si una cierta responsabilidad o competencia pertenece en exclusiva a un puesto y si esta siendo evaluada en el contexto de tal puesto. Es, por tanto, posible utilizar las descripciones de puestos como punto de partida para analizar una organización empresarial.

Para que el punto de vista sea lo mas amplio posible, se necesitan un conocimiento y una comprensión generales del proceso y de los métodos de valoración. No es lo mismo valorar un puesto de apoyo que uno operativo; por eso se utilizan distintos métodos de valoración para diferentes tipos de trabajos. Así, por ejemplo, se emplearían métodos diferentes para evaluar los puestos de mayor y menor categoría. Y estos métodos no solo se aprovecharían para dilucidar problemas retributivos, sino también para otros propósitos.

Ahora se puede proceder a dar el siguiente paso, que es examinar los procedimientos requeridos para ejecutar debidamente el conjunto del proceso de valoración. Los procedimientos son importantes en las primeras fases del proceso, porque informan a los trabajadores sobre lo que puede esperarse del mismo. Además, también son una cuestión importante a la hora de dialogar con los representantes de los trabajadores.

4.1.1.2. Procedimientos. Los procedimientos de la valoración de puestos tienen relación con dos cuestionarios principales (ver figura 3):

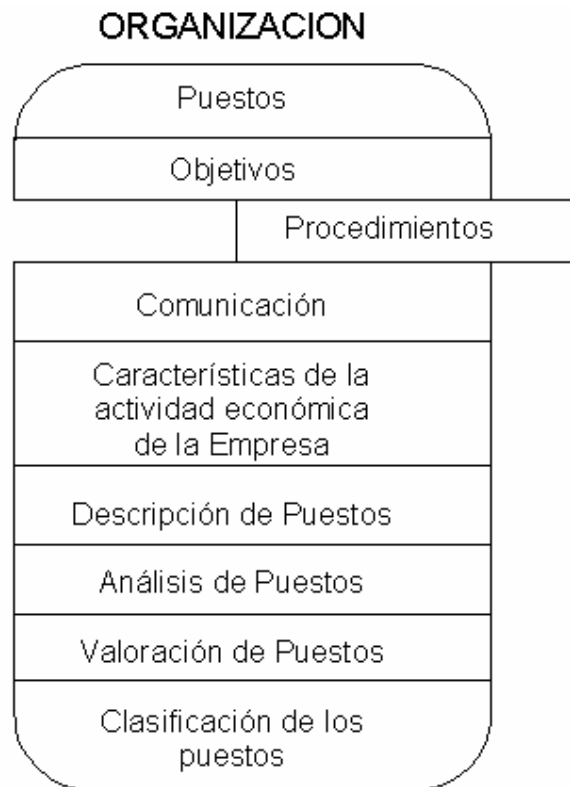
- La puesta en practica del sistema de valoración de puestos, y
- La posibilidad de revisar el resultado de la valoración.

En el seno de una organización empresarial, la existencia de procedimientos rigurosos importa tanto como una buena formación. Si los procedimientos son rigurosos, los trabajadores pueden confiar en que se mantenga su situación salarial.

Este rigor es la medida del cuidado y la meticulosidad con que el examen se va a llevar a cabo. De particular importancia es el procedimiento de revisión. En la mayoría de los casos. Los trabajadores no dicen lo que piensan mientras se esta llevando a cabo el análisis del puesto y solo manifiestan sus reacciones tras conocer los resultados. Por muy meticulosamente que se haya llevado a

cabo el análisis, en este punto del procedimiento, es necesario que el trabajador conozca su situación y que pueda pedir la revisión de los resultados del análisis.

Figura 3. El proceso de valoración de puestos: procedimientos.



Dependiendo del tipo y de las dimensiones de la organización, los procedimientos pueden ser simples, o laborados y exhaustivos, aunque siempre deben constar de ciertos elementos cuidadosamente definidos.

Los procedimientos para llevar a cabo la valoración pueden diferir con respecto al grado de participación del trabajador afectado y de sus superiores. El procedimiento básico se puede resumir en los siguientes pasos:


🚦 Completar un cuestionario. A cada trabajador cuyo puesto a ser examinado se le pedirá que complete un cuestionario, del que se dependerá información sobre el contenido del puesto. El cuestionario servirá también como preparación para la entrevista que el analista mantendrá con el trabajador en un paso subsiguiente. Cuando se da el caso de que es el propio empleado el que lleva a cabo la descripción del puesto, el cuestionario es un excelente instrumento para obtener la información necesaria de manera sistemática.


🚦 Entrevista con el trabajador. El siguiente paso es, pues, la entrevista con el trabajador o, si se trata de un puesto desempeñado por varios trabajadores, con su representante. El propósito de la entrevista, que se basará en las características de la empresa (o departamento correspondiente) y en los cuestionarios, es asegurarse que el analista y el trabajador el que realiza la descripción del puesto de trabajo. Si es el propio trabajador el que realiza la descripción del puesto, de las características del departamento en que se engloba ese puesto y de las de la empresa, se puede extraer información de utilidad sobre la interrelaciones entre departamento y puestos, lo cual habrá de proporcionar una visión adecuada de los límites de las responsabilidades y las competencias dentro del departamento.

🚦 Descripción del puesto. La descripción del puesto tiene que satisfacer ciertas necesidades de uniformidad. Así, lo más importante sería la descripción adecuada de las características más esenciales del puesto, de su nivel (sin referirnos aquí a los requerimientos de formación y preparación), la importancia de las actividades del puesto dentro de la empresa, y los objetivos a que apunta.

🚦 Aprobación de la descripción del puesto. Obtener la aprobación consiste, esencialmente, en que el trabajador y su superior inmediato lleguen a un acuerdo sobre si la descripción define correctamente el contenido del puesto. Es necesario que la responsabilidad última recaiga sobre el jefe del

departamento, pues la organización de su departamento esta íntimamente relacionada con su responsabilidad, como cabeza del mismo, de cumplir objetivos y alcanzar resultados finales. Por otra parte, es quien desempeña el puesto el que ha de enfrentarse con los problemas diarios derivados del trabajo que le ha sido asignado. En definitiva, esta parte del procedimiento debería terminar en la firma de la descripción final del puesto por el trabajador y por su superior inmediato. Pero hemos de destacar que, en la mayoría de los casos, el superior inmediato tiende a declararse de acuerdo con la descripción del puesto, tras haberse convenido de que la misma *no contiene ningún error u omisión*, mientras que lo mas normal es que al trabajador no se le pregunte si, en su opinión, la descripción del puesto ofrece un cuadro completo y correcto del trabajador y de las responsabilidades y la competencia que conlleva. Por ello, se recomienda que la descripción sea firmada también por el siguiente superior inmediato, persona que también habrá de decidir en los casos en que el trabajador y su jefe directo no lleguen a un acuerdo en cuanto a la descripción del puesto.

 **Análisis y valoración de puestos.** El análisis y la valoración de puestos los lleva a cabo la persona que ha sido designada para este cometido y el resultado de los mismos consiste en una puntuación global y una clasificación dentro de un nivel o categoría profesional.

 **Procedimiento de revisión.** De acuerdo con las reglas que han sido establecidas, es posible pedir la revisión, tanto de la descripción del puesto, como de su categoría. La revisión puede pedirse ante directivos de la empresa o ante cargos externos a ésta. En el *anexo 1* se describe el procedimiento habitual para los casos de revisión interna. Sin embargo, es perfectamente posible que, de acuerdo con las provisiones del Convenio Colectivo correspondiente, los trabajadores individuales acudan a las organizaciones de trabajadores para que ésta se involucre en el proceso. En estos casos, atenderá la revisión un comité mixto, siempre que ambas partes acepten

atenderse a la decisión de dicho comité. Dependiendo del sector de que se Otrate habrá variaciones en los tipos de acuerdo que se tomen.

Es imposible que los procedimiento se explique a los trabajadores, que estos conozcan los distintos tramites, que sepan a quien acudir si no están de acuerdo con el curso del procedimiento, etc. El procedimiento también requiere el establecimiento de comités, de normas por las que se rijan los mismos, la existencia de formularios, etc. Información y comunicación son indispensables en esta parte del proceso.

4.1.1.3. Comunicación. La información y la comunicación son, de gran importancia para que los proyectos de valoración de puestos se lleven a cabo con éxito (ver Figura 4). El último objetivo es asegurarse de que los trabajadores comprenden y conocen la totalidad del proceso. Se pueden proporcionar esta información en reuniones de carácter personal o también a través de folletos que contengan los siguientes elementos:

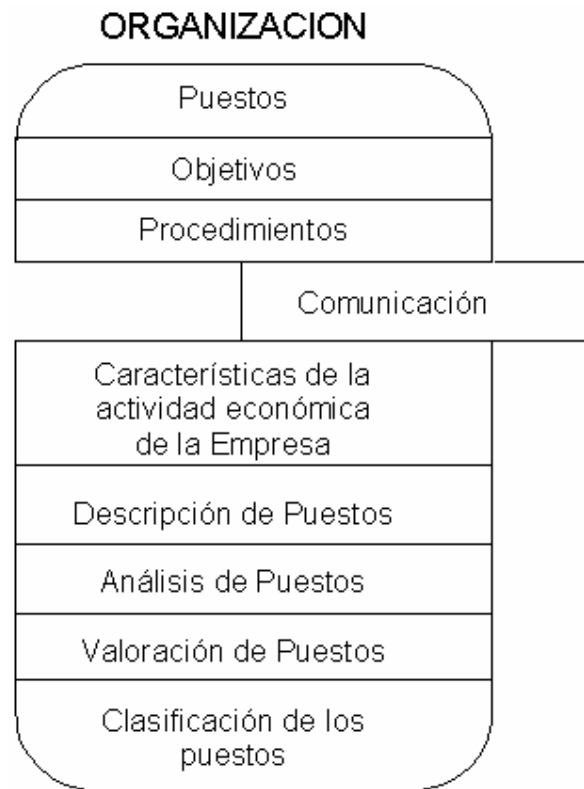
- Una explicación de por que se lleva a cabo la valoración de puestos (objetivo);
- Una breve exposición de los métodos de valoración que van a utilizarse;
- Instrucciones sobre como elaborar la descripción de un puesto de trabajo;
- Modelos de descripciones de puestos;
- Una explicación de cómo va a realizarse el sistema de valoración (*ver anexos 2 y3, donde también se incluyen formularios*);
- Una descripción del procedimiento de revisión (*ver anexo 1*);
- Normas y regulaciones para la supervisión de los comités (*ver anexo 4*).

Se puede también incluir un cuestionario adicional y, si es posible, cuadros de valoración “ciego” (que no contienen cifras para medir la categoría de los puestos) del método de valoración que vaya a utilizarse.

Con estos cuadros, el trabajador no será capaz de evaluar su puesto pero si tendrá una idea de los fundamentos en que se basara la valoración. Cuando el creador del método no quiere proporcionar todos los detalles del mismo, el uso de cuadros ciegos para ilustrar la valoración constituye una solución intermedia aceptable.

La cantidad y el contenido de la información debe luego, adaptarse a los trabajadores afectados. Así, son inapropiadas y carecen de utilidad las pautas generales. En la mayoría de los casos, el creador del sistema tiene suficiente documentación sobre la que basar un folleto informativo.

Figura 4. El proceso de valoración de puestos: comunicación.



Lo anterior no resulta suficiente para completar el proceso de información. La experiencia nos demuestra que solo va a leer el folleto informativo, antes de que empiece el proyecto de valoración, una pequeña proporción de los trabajadores se involucre tanto como sea posible desde el mismo comienzo del proceso. Los mejores resultados se obtendrán a través de la comunicación *oral*. Sin embargo, este tipo de comunicación requiere un profundo conocimiento del método de valoración que utilizara la persona encargada de esta tarea informativa. Hay que reconocer, así mismo, que la valoración de puestos es una materia difícil para muchas personas. Otro problema es hacer comprensible la valoración a los distintos grupos y niveles de trabajadores. Deben tenerse en cuenta que la valoración no es una ciencia sino una técnica, y tampoco debe olvidarse el hecho de que los trabajadores afectados muestran, por lo general, poca voluntad a la hora de intentar entender

realmente el método de valoración y lo mas normal es que estén interesados en los resultados de la investigación.

En el proceso de información, por tanto, ha de concederse la mayor importancia al modo en que la valoración se lleva a cabo, esto es, a las practicas y procedimientos, deben garantizar que los análisis y la evaluaciones se realicen tan cuidadosa y meticulosamente como sea posible y que al mismo tiempo, sean suficientemente flexibles para responder a los problemas y dudas que pueda tener el trabajador durante el proceso.

Las áreas que deben cubrirse durante el proceso de información son las siguientes:

- procedimientos y practicas;
- composición y objetivos del comité superior;
- explicaciones del cuestionario y su función respecto a la descripción del puesto;
- amplio resumen del método de valoración;
- el modo en que los resultados de la valoración se reflejarán en el salario individual.

El proceso de comunicación debe tener lugar, preferiblemente, en grupos pequeños de trabajadores, ya que si los grupos son grandes no es fácil hacer preguntas o ser oído. Si en las reuniones se va a utilizar material escrito, convendría que se entregaran copias a los participantes.

Los distintos grupos que requieren formación y comunicación son:

- los directivos de recursos humanos;
- la Dirección;
- los representantes (oficiales) de los empleados y/o los sindicatos y organizaciones de trabajadores;

- los miembros de los comités de supervisión del proyecto de valoración.

La comunicación y formación ha de dirigirse a estos grupos y personas individuales de acuerdo con el nivel de cada uno de ellos, teniendo en cuenta su rol y su contribución a la organización empresarial y al proceso de valoración. Aunque es obvio que el creador del método puede facilitar asistencia, particularmente en temas técnicos, debe tenerse en cuenta que son los responsables de Recursos Humanos los que conocen mejor tanto la empresa como a los empleados. La buena comunicación sólo es posible, pues, si creadores del método y directivos de Recursos Humanos colaboran como equipo.

Algunos grupos pueden necesitar formación en cuanto a la utilización del método, dependiendo del grado en que se vayan a implicar en la puesta en practica del proceso de valoración. Aquí se recomienda que los representantes oficiales de los trabajadores y los miembros de los comités supervisores tengan experiencia de primera mano en la valoración de puestos, para que estén en mejor posición a la hora de cumplir su rol dentro del proceso de valoración.

Con este apartado concluimos la exposición de la fase preparatoria del proyecto de valoración, al termino del cual todos los grupos e individuos implicados deben conocer el propósito del proyecto y el modo en que van a alcanzarse sus objetivos. El siguiente paso es adquirir una comprensión lo mas completa posible de la empresa como un todo y de la interrelaciones entre los diversos departamentos y actividades.

4.1.1.4. Características de la actividad económica de la empresa. En este ítem se explorara la relación que existe entre la razón de ser de la empresa y el diseño de su estructura. La relación existente entre la calidad de la vida laboral y la estructura de la empresa también tiene importantes implicaciones. Así, los puestos de trabajo se diseñan de modo que contribuyan a la calidad de la vida

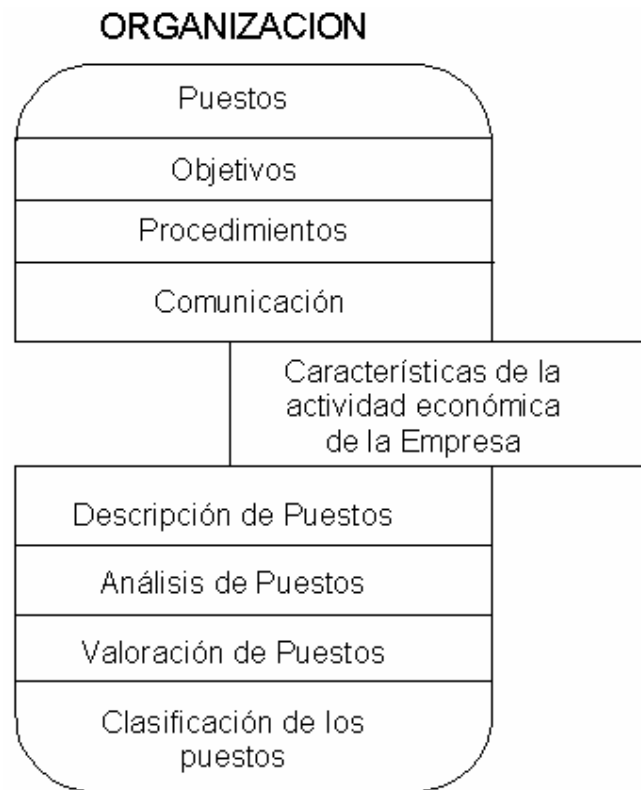
laboral de la empresa, aunque con la condición de que no se ponga en riesgo su razón de ser.

Si un trabajo agradable y atrayente es ineficiente e ineficaz, puede poner en riesgo la razón de ser de la empresa y, por consiguiente, su propia existencia. Un trabajo inhumano o imposible de llevar a cabo, y en el que toda la atención se concreta en su efectividad y eficacia, es también un riesgo para la supervivencia de la organización empresarial.

La descripción de las características de la actividad económica de la empresa (ver Figura 5) y las descripciones de puestos que se basan en ella deben, por tanto, reflejar todas las condiciones de su existencia de un modo armónico. La razón de ser de la empresa (sus productos, servicios, mercados, metas, etc.) se puede identificar explícitamente como parte de las características de la actividad económica. En cuanto a las bases de la gestión de personal (propósito de la actividad económica de la empresa, objetivos, tareas, procesos y estructuras), se incluyen implícitamente en las características de la actividad económica.

De las condiciones para la existencia de una organización empresarial se debe centrar en la calidad de la vida laboral, sin entrar a explorar otras aplicaciones posibles de la descripción de puestos. En este sentido, el diseño de la estructura del puesto constituye un punto de partida para la justificación del puesto y su remuneración. Así, es muy importante tener constancia de cual es el diseño de la estructura de la organización empresarial, para lo cual resultaran de gran utilidad la descripción de la actividad económica de la empresa y de las características del departamento en cuestión.

Figura 5. El proceso de valoración de puestos: características de la actividad económica de la empresa



Normalmente, las empresas se dividen en departamentos/actividades que, a su vez, se subdividen en funciones. El propósito de todo ello es la creación de unidades que, con formas de operar distintas y propias, contribuyan a la consecución de los objetivos de la organización. Cada unidad debe ser capaz de funcionar independientemente y, al mismo tiempo, todas las unidades deben estar coordinadas entre sí con objeto de optimizar sus actividades. La valoración de puestos es un instrumento excelente con el cual analizar y dejar constancia de estas relaciones, no tanto respecto a las tareas, sino mas bien en cuanto a las responsabilidades de los puestos.

Una organización empresarial tiene por lo común una estructura compleja, de modo que, si los puestos se describen por separado, es posible que se pierda la percepción de la dependencia que existe entre ellos. Por tanto, resulta útil la


identificación sistemática de las características de la actividad económica de la empresa.


Un estudio de las características de la actividad económica de una empresa arrojaría la siguiente información:


- la situación actual de la empresa;
- el propósito de la empresa;
- la dirección que lleva la empresa.

Esta visión de conjunto puede también funcionar como base para el examen de las características de un departamento específico.

El estudio de las características de la actividad económica, que debe hacerse independientemente de los métodos particulares de valoración que se vayan a utilizar, constaría de los siguientes elementos:

 Historia. Un corto párrafo que contenga los derechos de mayor importación estratégica en la historia de la organización empresarial.

 Principales actividades. Una descripción de las actividades mas distintivas de la organización empresarial. ¿Cuál es el principal propósito de la empresa? ¿cuáles son los objetivos a largo plazo de sus actividades?

 Estructura de la organización. La estructura de la organización se La estructura de la organización se representara a través de un diagrama o cuadro de la organización (figura 6), que incluirá las áreas funcionales. Además, se indicara el número de trabajadores que existan para cada función (plan de personal). Otros particulares de la organización empresarial se detallaran separadamente. Se aconseja que el cuadro no sea demasiado elaborado o detallado. Al final, se debe incluir una breve descripción de la razón de ser de cada área funcional, donde se indiquen sus principales responsabilidades, las

interrelaciones entre las distintas áreas y su contribución a la consecución de los objetivos de la organización.

📊 Productos y mercados principales. Se incluirá un resumen de los productos o servicios que resulten de las principales actividades de la empresa. Contendrá información general sobre las líneas de productos, la tecnología que se utiliza, las principales tendencias. Los mercados presentes y futuros, las cuotas de mercado, los clientes en perspectiva, las cuotas de crecimiento esperadas o anticipadas, la actividad industrial, los competidores y otros factores relacionados con el entorno de la empresa.

📊 Proceso de producción. Se incluirá una visión de conjunto o descripción sistemática que facilite datos sobre las principales actividades productivas. Éstas se dividirán en subactividades y se dará también una descripción de los flujos de información y de los bienes y productos de la empresa.

📊 Estrategia de la empresa. Se dará cuenta de las acciones estratégicas, que se derivan del propósito de la organización empresarial, trasladando aquí la información contenida en el plan estratégico de la empresa, de forma resumida.

📊 Presupuesto. Se elaborará un resumen con las cifras mas importantes del presupuesto de la empresa y de distintos departamentos, cifras que se referirán a la situación presente y a largo plazo.

📊 Objetivo. Consistiría en un breve párrafo que explicara la “razón de ser” del departamento, es decir, cuál es la contribución del mismo respecto del producto o resultado final de la empresa.

📊 Organización. Aquí se diseñaría un organigrama del departamento, que se pondría en relación con el organigrama de la empresa que se incluye en el estudio de las características de la empresa. Habrían que detallar las

funciones existentes dentro de cada departamento y el número de trabajadores comprendidos dentro de cada función.

📊 Actividades. Se elaboraría también un estudio que, en relación con los objetivos del departamento, contendría las principales actividades y realizaciones del mismo.

📊 Otros datos relevantes. Además del presupuesto habría que facilitar aquí otros datos financieros relevantes del departamento.

📊 Información específica. Es importante que el estudio de las características de la actividad económica y la descripción del departamento estén firmados por el director de la empresa y el departamento, respectivamente. Estos documentos constituyen una clara base para las entrevistas que tengan que llevarse a cabo, y su existencia puede servir para evitar discusiones innecesarias y posibles discrepancias que podrían derivarse de cuestiones relacionadas con la delegación de autoridad y de responsabilidad. Un buen proyecto de valoración de puestos debería comenzar con un debate preliminar con los órganos directivos de la empresa cuyo resultado fuera confirmar la validez, tanto del estudio de las características de la actividad de la empresa, como de las descripciones del departamento o departamentos.

El tamaño de la empresa determinará el grado de utilización que se dé a ambos documentos. En una organización de pequeño tamaño será suficiente con la elaboración de un estudio de las características de la actividad económica de la totalidad de la empresa, estudio que proporcionaría una idea clara de los principios y los objetivos de sus distintas unidades. En cambio, para una empresa de mayores dimensiones sería quizá aconsejable añadir a este estudio breves perfiles de los distintos departamentos, perfiles que delinearían las responsabilidades respectivas y, de ser necesario, proporcionarían también mas detalles sobre cada área funcional, adquiriendo la

forma de un estudio sobre las características de los distintos departamentos. En empresas de gran tamaño y estructura compleja, el grado de detalle de estos sumarios, tanto a nivel global como de cada departamento, debería ser tal que permitiera la comparación entre las características de la actividad económica de la empresa y las de los departamentos, cosa que sería tan útil como necesaria.

En el siguiente cuadro se resume lo mas esencial de lo dicho hasta aquí:

<p>En la descripción de una empresa se comienza por dilucidar la razón de ser de la misma, para después llegar a clarificar su diseño y estructura. Esta descripción proporciona el marco dentro del cual pueden valorarse los puestos de trabajo de la empresa y las interrelaciones que existen entre ellos.</p>
--

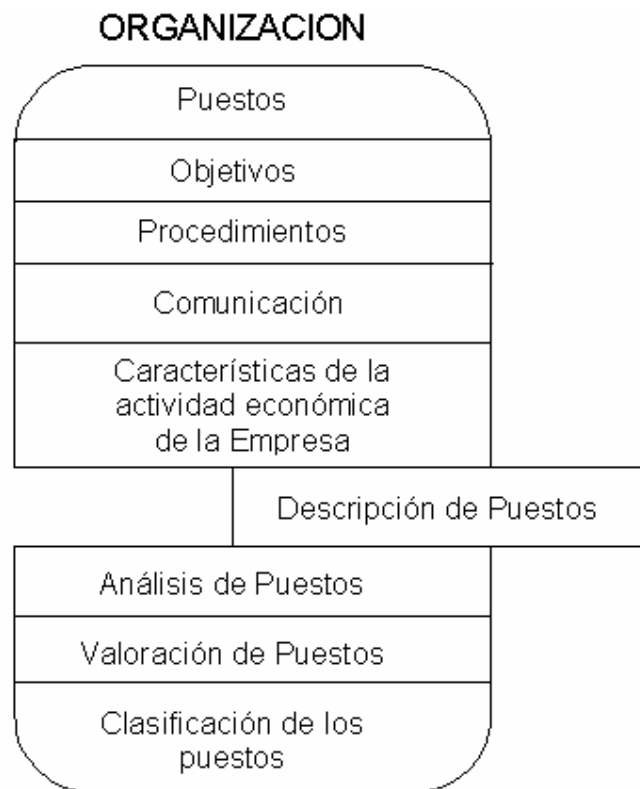
La información que se obtenga de las entrevistas nunca debe estar en conflicto o contradecir lo que se desprenda del estudio de las características de la actividad económica de la empresa. La descripción de puestos, que será desarrollada en el apartado siguiente, esta unida inseparablemente a las características de la actividad de la empresa, lo cual tiene la ventaja adicional de que la información que se deriva de este estudio o del de las características del departamento o departamentos no tiene que incluirse en la descripción del puesto, por lo que ésta será mas breve y fácil de manejar.

4.1.1.5. Descripción de puestos. La descripción de puestos es la base y el punto de partida del proceso de valoración de puestos (ver figura 1.6). Nunca se insistiría lo suficiente sobre lo importante que es que la descripción de puestos este bien hecha. Es esencial que no existan malentendidos sobre el contenido del puesto entre el trabajador afectado, su superior inmediato y las personas que llevan a cabo el estudio y la valoración del puesto.

Como su propio nombre indica, los sistemas de valoración de puestos dirigen su acción a los puestos de trabajo, no a las personas. Y estos constituyen un punto crucial en la descripción de puestos.

Así pues, en la descripción del puesto no se valorara o examinara el modo en que el trabajador desempeña sus tareas. Sólo son relevantes para el análisis los elementos del trabajo en cuestión, que deberá ser realizado siguiendo los objetivos de la organización empresarial. Es cierto que el modo en que un individuo lleva a cabo su trabajo influye con frecuencia en la calidad y cantidad del trabajo desempeñado, así como también en el entorno en el que este trabajador realiza sus deberes laborales.

Figura 6. El proceso de la valoración de puestos: descripción de puestos



Como ya hemos dicho, la calidad y cantidad del trabajo y el alcance de las tareas asociadas a él (que el trabajador ha podido incrementar o disminuir por propia iniciativa) no se tendrán en cuenta al describir al trabajo. Estos factores

se tendrán en cuenta cuando se lleve a cabo una valoración del rendimiento o desempeño del individuo en el contexto de una valoración de personal o de una estimación de los meritos.

¿Cuál es entonces la situación que se va a describir? ¿Cuál debe ser la base de la descripción, la situación objetiva, la deseada o la estándar? Digamos que si se describe la situación objetiva, basada en los datos reales, el resultado será una descripción del puesto que resultará clara para el que lo desempeña. Si el propósito del proceso es llegar a elaborar una descripción estándar del puesto, debe tenerse claro que, sin una valoración del modo en que el puesto se desempeña y sin una formación o educación específica por parte del trabajador no es posible que se cumplan los requerimientos del puesto. Una descripción objetiva exigirá mas actualizaciones que una descripción estándar, pues los pequeños cambios que se produzcan deberán ser reflejados en la descripción. Para la descripción estándar, sólo se necesitarán adaptaciones si cambian la propia empresa y el lugar que en ella ocupa el puesto. Por ello, es necesario ser mas cuidadoso con las descripciones estandarizadas. Asimismo, ha de evaluarse hasta que punto los trabajadores reúnen los requerimientos del puesto. Así, tras el proceso de valoración se podría llegar a la conclusión de que resulta necesario dar formación específica a los trabajadores para que puedan alcanzar los niveles de desempeño requeridos. Otras veces, como resultado de la valoración, el trabajador se verá transferido a otro puesto. En definitiva, sin una valoración del desempeño y del nivel de formación del individuo, la descripción estándar tendría poca validez tanto para la empresa como para el individuo. También esta claro que esta modalidad de descripción no surtiría efecto si el propósito del proceso de valoración se formulara en términos muy restringidos.

El superior inmediato del trabajador es la persona indicada para supervisar la relación entre el puesto y la persona que lo desempeña. Superior y trabajador comparten entonces la responsabilidad de que la descripción de las tareas,


competencias y responsabilidades del puesto sea correcta y, por ello, se recomienda que ambos firmen la valoración final.

Esto no significa que el trabajador tenga que rechazar la realización de tareas que no se hayan incluido en la descripción del puesto, o que pueda derivar derechos y privilegios que no hayan sido claramente establecidos en ella.

En la mayoría de los casos, la descripción de puestos no consiste en una especificación exhaustiva de todo aquello que se espera del desempeño del puesto y solo se referirá a los elementos que resulten esenciales para poder llevar a cabo una valoración del nivel del puesto.

Aunque el modo en se vaya a construir la descripción variará dependiendo de qué puesto se trate, hay dos elementos que siempre deben tenerse en cuenta:

- El propósito del puesto;
- su lugar dentro de la empresa.

 Propósito del puesto. Describir oportunamente y con precisión de una función es en verdad, una tarea difícil. Normalmente se tiende, o bien a hacer una descripción demasiado elaborada o a dividirla en varias partes. El termino “objetivo” o “propósito” debe entenderse como: el objetivo que, a través del puesto, el trabajador aspira o trata de alcanzar.

Para llegar a una descripción apropiada del objetivo, es necesario tener una idea clara del propósito y objetivos de la empresa o de la parte de la empresa en la que el puesto se inscribe. El puesto no es ni puede ser una unidad independiente y desgajada de su contexto, pues su existencia se deriva en ultima instancia de los objetivos de la organización empresarial, lo cual significa, a su vez, que un puesto de trabajo debería ser indispensable para que la empresa pudiera alcanzar uno o mas de sus objetivos. Por otra parte, el

objetivo de trabajo que aparecerá reseñado en la descripción tiene que encajar dentro de una jerarquía, de modo que dicho objetivo debería tener una conexión lógica con el objetivo establecido para el puesto inmediatamente superior.

Describir el objetivo de un puesto es poner también de manifiesto su razón de ser, especificar su propósito, de modo conciso y en pocas palabras, que no es lo mismo que una breve descripción o estudio del puesto.

Como ejemplo de una descripción del objetivo del puesto de Director del Departamento Administrativo Y Financiero de una empresa tenemos:

Proporcionar la información financiera que permita a la Junta Directiva y al Director Ejecutivo planificar, gestionar y controlar las acciones y los resultados financieros de la empresa.
--

Es importante que la descripción sea siempre breve y concisa.


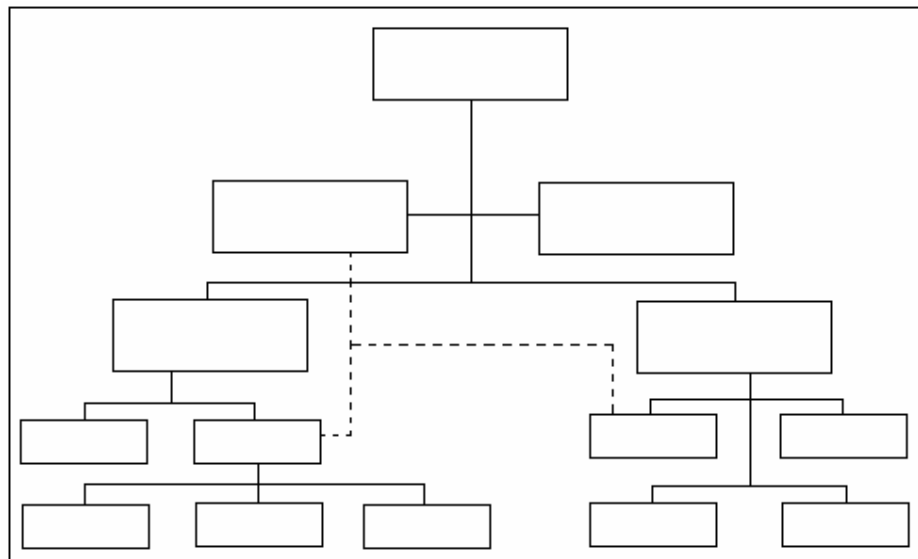
 Lugar que ocupa el puesto dentro de la empresa. La descripción del lugar que ocupa el puesto dentro de la empresa debe clarificar la relación e integración del mismo en la organización empresarial, entendida ésta como un todo, lo cual requiere conocer a fondo, al menos, el entorno mas inmediato del puesto. ¿Quién es el supervisor inmediato? ¿A que otros trabajadores supervisa este mismo superior (ámbito de la acción administrativa o esfera de control del superior)? ¿Está el trabajador cuyo puesto se requiere describir a cargo de otros trabajadores? Si es así, ¿qué puestos ocupan estos (esfera de control del trabajador en su puesto)? Algunos sistemas de valoración sólo requieren una mención de quien es el superior inmediato y del numero de subordinados que se adscriben al puesto. En general, esta información es suficiente para formarse una idea clara de la situación, así, el mejor modo de determinar el lugar que ocupa el puesto en una empresa es elaborando un organigrama de la misma.

Figura 7. El organigrama de la empresa, que muestra las relaciones jerárquicas y funcionales



Las relaciones jerárquicas se presentan a través de líneas continuas y las funcionales o profesionales a través de líneas de puntos. No es necesario añadir mas información, pues haría que el cuadro fuera mas difícil de leer. La información adicional es mejor incluirla en el estudio de las características de la actividad económica.

Con esto se concluye el examen del lugar que ocupa un puesto en una empresa y, a continuación. Procedemos a establecer las diferencias entre los diversos sistemas de descripción de puestos. Nótese que la empresa consultora que se encarga de la valoración no será quien determine el formato de las descripciones de puestos. Será la propia organización empresarial la que, en gran medida, determine tanto el formato como el contenido de las descripciones. El siguiente ejemplo ilustra las descripciones de puestos que la empresa británica Hay utiliza como modelo. Hay, y otras empresas consultoras, son bastante flexibles y siempre tienen en cuenta los deseos y necesidades específicos de sus clientes. A veces se utilizan distintos tipos de descripciones según que el puesto se refiera a directivos o altos cargos, por una parte, o a trabajos mas operativos y orientados a tareas, por la otra.

Las descripciones de puestos de la empresa Hay. Información cuantitativa pertinente. Los datos de un puesto consisten en información cuantitativa que expresa las diferencias entre puestos que son comparables entre sí. Estos datos permiten conocer las variables que se controlan al desempeñar el puesto. El método Hay se ocupa de valorar el ámbito de las actividades del trabajador, es decir, de la esfera que se encuentra, directa o indirectamente, bajo su influencia y control. Dependiendo del tipo de puesto, este ámbito puede expresarse, bien en términos monetarios, o bien en cifras.

- El ámbito de actuación de un puesto de Ventas puede especificarse en términos de ventas, presupuesto de costes o valores añadidos.
- El ámbito de actuación de un puesto en el Departamento de Recursos Humanos puede expresarse a través de la cifra que exprese el monto total de los salarios, el presupuesto para formación o el número de trabajadores de la empresa.
- Para un trabajador del Departamento de Compras, el ámbito de actuación de su puesto puede indicarse a través del valor total de los bienes y servicios adquiridos o del de las existencias.

Responsabilidades. Esta es, sin duda, la parte más difícil de la descripción de un puesto. El método Hay se centra en la importancia relativa que tiene el puesto en cuestión a la hora de alcanzar los objetivos (principales o subsidiarios) de la empresa. De esta manera, se incide en cuáles son los resultados finales que se esperan de ese puesto, siendo estos resultados finales las responsabilidades del puesto. Lo importante no es cómo se consiguen estos resultados sino más bien en qué consisten. Es importante además que el número de las responsabilidades sea limitado porque, si no es así, podrían ocurrir duplicaciones y se terminaría haciendo una descripción de tareas. Se debe prestar especial atención a la distinción entre responsabilidad y tarea. Así, lo que determina un puesto no es la ejecución de tareas sino los resultados que se consiguen.

Para ilustrar esta diferencia se dará un ejemplo de las tareas y responsabilidades del trabajo de un agente de la propiedad (ver figura 8).

Si las responsabilidades se formulan adecuadamente, se facilita más y mejor información que con un sumario de las tareas del puesto.

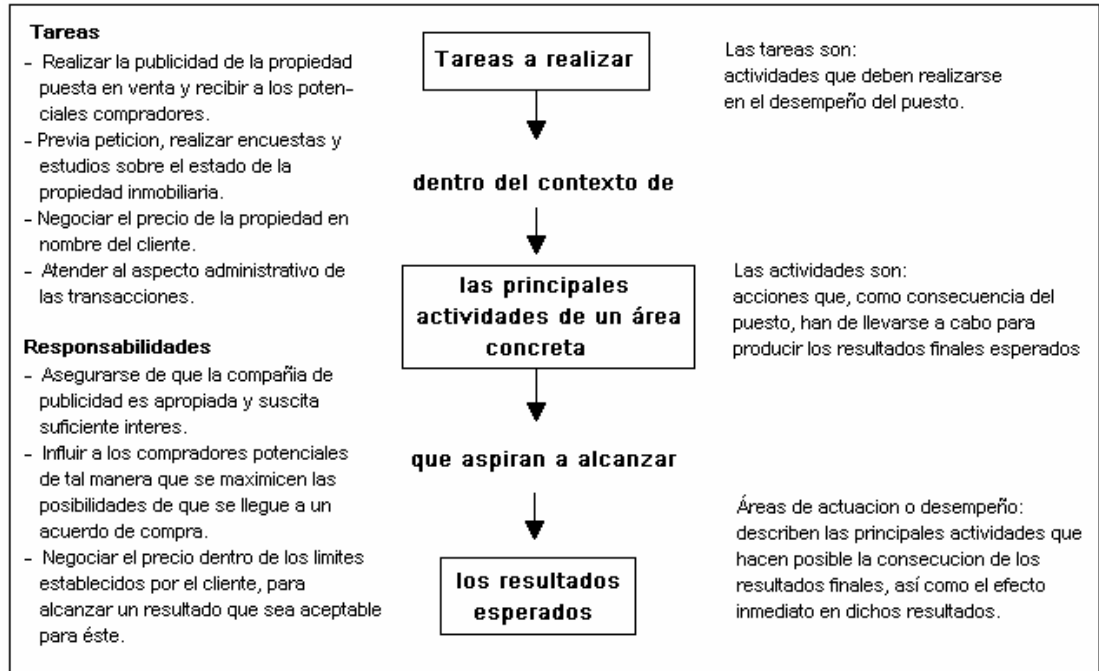
La descripción de las responsabilidades consiste en tres elementos:

- ¿Qué? ¿qué acciones necesitan llevarse a cabo?
- ¿Dónde? ¿En que áreas de responsabilidad han de realizarse estas acciones?
- ¿Para que? ¿Qué resultados se lograrán con estas acciones?

Para cada responsabilidad se hará una descripción de sus principales actividades; así, al conectar actividades con responsabilidades, se logra concisión y se evitan duplicaciones.

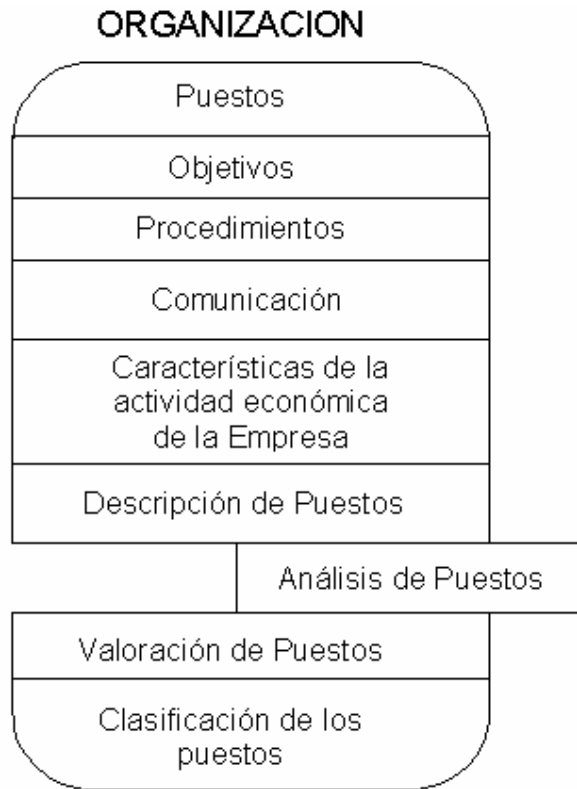
En el anexo 5 se muestra un ejemplo de descripción de un puesto de Secretario (de departamento) siguiendo el método Hay. Para dar una idea de la diferencia entre puestos de mayor y menor categoría, el anexo 6 contiene la descripción del Jefe del Departamento de Personal de una editorial.

Figura 8. “Responsabilidades” frente a “tareas”



4.1.1.6. Análisis de puestos. Al realizar un puesto lo que se hace es determinar si las características o requerimientos del método que se propone son aplicables al puesto y, si es así, hasta qué punto lo son (ver figura 9). Por ejemplo, ¿qué nivel de conocimientos (establecido en el métodos que se está aplicando) se requiere para desempeñar el puesto? Recuérdese que las competencias individuales del trabajador no se tienen en cuenta. La mejor preparación para el análisis de puestos es describir el grado en el que una característica o requerimiento específico debe satisfacerse para que el trabajo en cuestión se lleve a cabo adecuadamente.

Figura 9. El proceso de valoración de puestos: análisis de puestos.



La Hay Guide Chart (tablas de valoración) y el Profile Method (Método de perfiles), que constituyen el método Hay, abordan el análisis de puestos de modo ligeramente distinto. Se ilustrará a través de un ejemplo en el que se analiza el puesto de Secretario/a personal.

Para la Hay Guide Chart y el Profile Method, los requerimientos o know-how característico de un puesto se define así:

El know-how es la suma de todos los conocimientos, capacidades y experiencia que, adquiridos por medios diversos, se necesitan para llevar a cabo el desempeño de un puesto de manera aceptable.

Al analizar el puesto de Secretario /a personal, según el método Hay, se llega a los siguientes resultados.

Un Secretario/a personal realiza tareas ordinarias del puesto de secretario para una o mas personas que, normalmente, operan en un nivel directivo medio. Así, el Secretario personal lleva a cabo todas las tareas administrativas ordinarias relacionadas con las tareas del puesto de secretario.

El puesto de Secretario personal requiere de la persona una capacidad de juicio independiente y un buen conocimiento del modo en que el supervisor (o superiores) trabajan. Se necesita, además, experiencia substancial en labores de secretariado, así como un nivel alto de ingles y conocimientos de otra lengua extranjera (alemán / francés).

En la Tabla 1 se muestra el modo en que deben estructurarse las características de los puestos y los aspectos o factores relacionados con ellos, según el método Hay.

Tabla 1. Características y factores / aspectos de la Hay Guide Chart y el Profile Meted

Características	Factores
know - how	Conocimientos técnicos Ámbito de acción del know-how Aptitudes sociales
Solución de problemas	Capacidad de decisión: libertad de juicio Retos para la capacidad de decisión
Responsabilidades	Libertad de actuación Magnitud Efectos

Como puede verse en la Tabla, las interrelaciones entre las características del puesto son relativamente simples. Si se utilizaran otras características para analizar el puesto, habría que prestar mas atención a las interrelaciones que pudiera haber entre ellas.

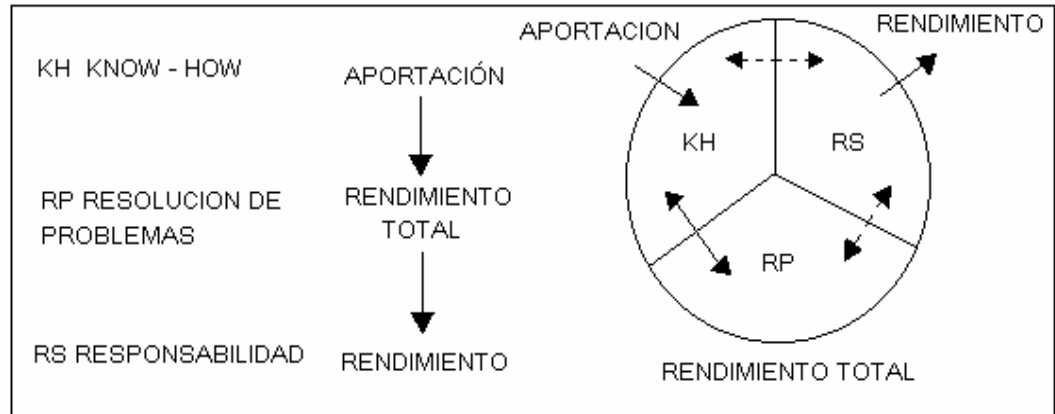
La elección de características para los puestos se basa en el siguiente razonamiento:

- Los resultados de los que se responsabiliza al puesto (output) → rendimiento
- Requieren un know-how determinado, así como → aportación (input)
- El procesamiento del know-how que requiere el trabajo, a través de una implicación en el proceso de solución de problemas para obtener los resultados finales esperados. → procesamiento (throughput) rendimiento total

Este proceso aparece explicado en la Figura 10.

Aunque el método Hay no utiliza un factor de medida para cada característica, la relación que existe entre los distintos aspectos se determina a través de las comparaciones cuantitativas (“patrones numéricos”) de las tabla de valoración (Guide Charts). Las comparaciones cuantitativas o ratios se basan en el concepto de la “diferencia apreciable” (o “umbral diferencial que puede llegar a percibirse”) de la ley de Weber, que consiste en la mas pequeña diferencia que puede observarse en el grado en que una característica es requerida para un puesto.

Figura 10. Relaciones Entre características de las Hay Guide Charts.



Si aplicamos esto a la medición de requerimientos y características de un puesto, tendremos las siguientes puntuaciones para las diferencias en el grados en que una característica es requerida para dos trabajos que se pueden comparar entre sí:

- Una diferencia apreciable: se considera que hay un grado de diferencia entre los puestos;
- Una diferencia claramente apreciable: se considera que hay dos grados de diferencia entre los puestos;
- Una diferencia evidente: se considera que hay tres o mas grados de diferencia entre los puestos.

En el método Hay un grado de diferencia se considera equivalente a una diferencia del 15%, porcentaje que constituye la base del patrón numérico de las comparaciones cuantitativas de las tablas de valoración.

Además de las características de los puestos, el método Hay utiliza el llamado perfil del puesto, que consiste en un juicio practico de la naturaleza del puesto en relación con los objetivos y resultados finales que deben alcanzarse en el desempeño del mismo.

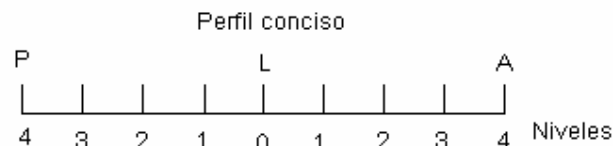
Así, el perfil del puesto se utiliza:

- para comprobar que valoración es correcta;
- para supervisar el grado de implicación del puesto en procesos (primarios) de la actividad económica de la empresa;
- como instrumento para juzgar las relaciones y ratios de las características que, según el método de valoración, se ha visto que se requiere por los distintos puestos y niveles.

El método utiliza dos tipos distintos de perfiles, el conciso y el amplio.

El perfil conciso representa la ratio o relación entre la resolución de problemas (RP) y el ámbito de las responsabilidades (RS), medido según el concepto de diferencia apreciable que hemos mencionado. Si la puntuación para el ámbito de responsabilidad (RS) es mas alta que la de la resolución de problemas (RP), se dice que el puesto es de perfil A. En caso contrario se trata de un puesto de perfil P. Si las puntuación son iguales, los puestos tendrán un perfil L. Como se muestra en la Figura 11, la gama de perfiles posibles es A1, A2, A3. A4, L, P1, P2, P3 y P4.


Figura 11. Perfil conciso.




🚦 Puestos de perfil A. En este nivel se considera que los mas importante es el ámbito de la responsabilidad. Los puestos de perfil A mas característico (A4 y A3) indican que, en general, los puestos se orientan a la acción y tienen una gran influencia en los resultados finales que se alcanzan. Los puestos directivos tienen normalmente un perfil A3 o A4. son también de perfil A los

puestos operativos y los que se encargan de la supervisión de procesos primarios de la empresa.

El perfil A2 es propio de puestos directivos en los que la resolución de problemas es un componente principal del puesto, como, por ejemplo, el de encargado del departamento de Personal o un puesto que realice una función de apoyo a directivos. El perfil A1 se corresponde normalmente con funciones de asesoramiento y apoyo, y también con puestos operativos, como los de secretarios y auxiliares administrativos.

 Puestos de perfil P. Lo que se considera mas importante en el perfil P es la resolución de problemas y aquí el ámbito de la responsabilidad es de menor importancia. Así, los puestos no directivos y desgajados de un equipo del Departamento de Investigación y Desarrollo o los puestos de Ingeniero entrarían dentro del perfil P. Los puestos que se describen por completo en el campo de la investigación son normalmente de perfil P4. además, los puestos que estén a cargo de pequeñas unidades de investigación también pueden ser de perfil P.

 Puestos de perfil L. Para los puestos de perfil L, corresponde el mismo porcentaje a las características del “ámbito de responsabilidad” y la “resolución de problemas”. Los puestos con un perfil P1 o A1 difieren poco de los de perfil L. Muchos puestos de apoyo, como los de plantilla o de directivos que se concentran en actividades de resolución de problemas corresponden a estos perfiles.

Para la determinación del “perfil amplio” o perfil de porcentaje, el puesto se examina en su totalidad para establecer las interrelaciones que existen entre las características de KH (know-how), RP y RS. El valor de cada característica se expresa luego por medio de un porcentaje de la puntuación total posible. Por ejemplo:

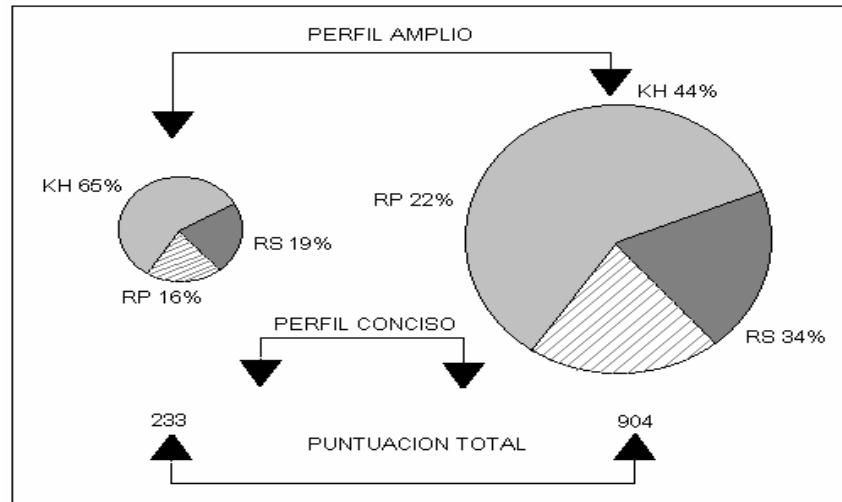
			VALORES DE LOS NIVELES EN EL METODO HAY
KH	400 puntos	44%	175
RP	200 puntos	22%	200 0 niveles
			230 1 ''
			264 2 ''
RS	304 puntos	34%	304 3 ''
			350
TOTAL	904 puntos	100%	400
			460
Perfil conciso A3			
Perfil amplio 44 – 22 - 34			etc.

📌 Nota sobre el perfil conciso. La diferencia entre RS y RP es de tres grados y RS tiene una puntuación mas alta. Por tanto, el puesto es de perfil A3.

📌 Nota sobre el perfil amplio. La puntuación total de 904 equivale al 100%. El porcentaje de KH de 400 puntos equivale a: $(400/904) * 100 = 44$ (44.2) por ciento. De la misma manera, encontramos el 22 (22.1) por ciento para el porcentaje de RP y el 34 (33.6) por ciento para RS.

Un puesto mas especializado mostraría un mayor porcentaje de know-how, mientras que el porcentaje de RS disminuye cuanto mas bajo es el lugar que ocupa el puesto en la escala jerárquica. Los ratios dentro de ambos perfiles son independientes de la puntuación. Vemos en la Figura 12 una comparación entre el ejemplo que se acaba de exponer y otro puesto con una puntuación mas baja.

Figura 12. Comparación de perfiles y puntuación total.



Se pueden extraer las siguientes conclusiones de la composición del perfil de un puesto:

- En el caso de dos puestos en que uno esté subordinado al otro, el puesto de mayor nivel también mostrara una puntuación de RS mas alta en el perfil amplio, lo cual refleja que el puesto de mayor nivel tiene “mas responsabilidad en cuanto a los resultados finales” que el de menor nivel.
- Cuando mas bajo en la escala jerárquica esté situado un puesto, menor será el porcentaje de RS, mientras que crecerá el de KH.
- La composición del perfil amplio indica si u puesto es de plantilla o directivo. En el caso de un puesto directivo, lo mas importante es la RS, mientras que para el puesto de plantilla el porcentaje de KH es relativamente alto.
- Un directivo de alto nivel tendrá un mayor porcentaje de RP y RS y un menor porcentaje de KH que un directivo de un nivel mas bajo. Se entiendo que, en general, el segundo está más especializado que el primero.
- En puestos de apoyo e investigación es más importante el KH y el RP, mientras que el porcentaje de RS será más bajo.

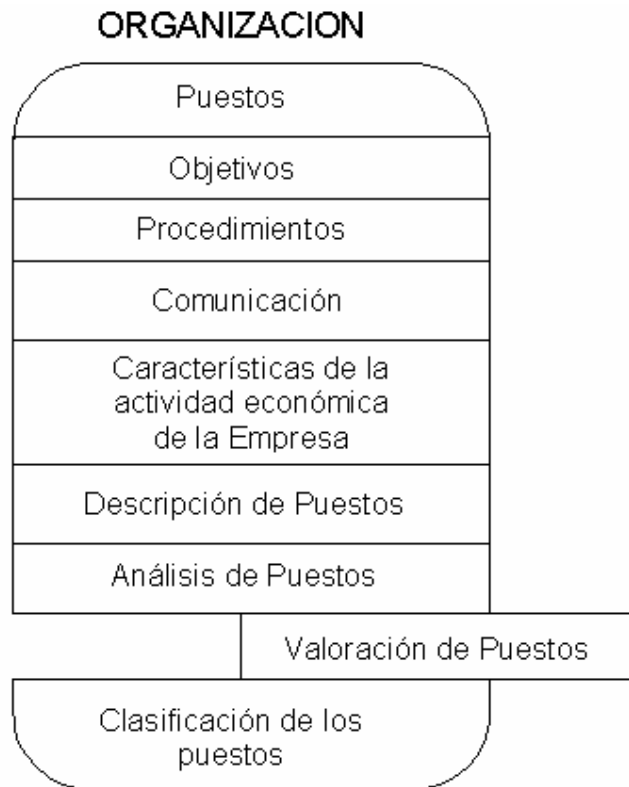
- El alcance de la influencia de los puestos de apoyo en el proceso de toma de decisiones de los directivos (cogestión) se refleja en los porcentajes de RS de los puestos.
- Normalmente sólo es posible calcular ratios específicas en los porcentajes de RS de los puestos.
- En organizaciones matriz o en administración de proyectos, los porcentajes de RS serán más parecidos entre sí de los que sucede entre los niveles jerárquicos de las estructuras organizativas clásicas.


Tras considerar el tema con cuidado, se pueden extraer algunas conclusiones de los resultados de las evaluaciones de puestos en cuanto a relaciones y vínculos entre puestos, como haría un usuario del método que fuera algo experimentado. Ninguno de los métodos de valoración existentes concede tanta importancia a las aplicaciones para crear perfiles y comparar puestos como el método Hay. Con una descripción más detallada del método Hay, hemos pretendido demostrar que los resultados de la valoración de puestos pueden ser herramientas para analizar y comparar los puestos de una empresa.

El analista sólo será capaz de realizar un análisis apropiado si conoce todas las características del método y sus relaciones mutuas. Por ello, después del ejemplo del secretario, esta sección se ha centrado en el método Hay. La información que los métodos proporcionen, según lo que hemos visto es esta sección, debe corresponderse con lo que se desprenda de la valoración de los conocimientos requeridos para la función que se está analizando. El siguiente paso consistirá en la consideración cuidadosa de las definiciones de las entradas de las tablas de valoración, para situar el puesto en cuestión en la entrada apropiada de la tabla know-how.

4.1.1.7. Valoración de puestos

Figura 13. El proceso de valoración de puestos: valoración de puestos.



 Construcción y uso de las tablas de valoración. Evaluar los puestos consiste en asignar puntuaciones a las distintas características de los puestos que aparezca en el método que se esté utilizando (Figura 13). Para determinar la puntuación de una característica concreta, el analista ha de establecer el código de entrada aplicable en la tabla de valoración del método. La mayoría de los métodos que trabajan con puntuaciones tienen tablas en forma de matriz (ver Tabla 2).

Las entradas de esta tabla se han codificado como las letras a, b, c y d para las columnas verticales y los números 1, 2 y 3 para las filas horizontales. Si elegimos los códigos de entrada b y 2 en esta tabla, encontramos una puntuación de 25 puntos. Algunos métodos de valoración de puestos, como el método Hay, no permiten la elección de un valor que no se encuentre en un

punto intermedio de los valores de la tabla, mientras que en otros métodos esta interpolación es posible. Se pueden dar argumentos válidos para estas dos formas de actuar. Pongamos el siguiente ejemplo de método que permite la interpolación:

b/c 2	o	b+2	puntuación = 28
b/c 2	o	b+2	puntuación = 31
b/c 2/3	o	b+2 +	puntuación = 38
b/c 2/3	o	b+3 -	puntuación = 38

Nótese que estos códigos y cifras se han elegido arbitrariamente, con el único objeto de demostrar el uso de este tipo de tablas.

Tabla 2. Tabla de matriz simplificada.

Tabla X	1	2	3
A	10	15	20
B	20	25	30
C	30	35	40
D	40	45	50

Es importante que se establezcan reglas claras sobre el modo en que se interpreten las tablas. No se trata sólo de una tarea coordinada entre los analistas de puestos, pues las anotaciones de las tablas también contienen información que utilizará el Jefe de Personal o de Departamento para explicar los resultados de la valoración a los trabajadores.

En el método Hay, no se asignan valores incluidos en tablas porque el sistema está basado en el concepto de grados. Según este concepto, la distancia entre valores sucesivos se define como “diferencia apreciable”. Debido a esto, no tiene sentido dentro del sistema un valor existente entre dos escalones. De todas formas, el método Hay permite que se apliquen pequeños matices al

elegir una entrada de la tabla, como se verá en los siguientes ejemplos. Como en la Tabla 2, las cifras que se muestran en los ejemplos siguientes no se corresponden con tablas de valoración reales. Se trata solamente de mostrar el formato de las tablas.


Tabla 3. Tabla de matriz.

Tabal X	1	2	3
A	5	10	15
	10	15	20
	15	20	25
B	15	20	25
	20	25	30
	25	30	35
C	25	30	35
	30	35	40
	25	30	35
D	35	40	45
	40	45	50
	45	50	55

b2	puntuación 25	b+2	puntuación 30
b+2-	puntuación 25	b2+	puntuación 30
c2+	puntuación 40	b-2	puntuación 20
b-2-	puntuación 20*		
b+2+	puntuación 30*		

*téngase en cuenta de que se trata solo de un ejemplo. Así, estas puntuaciones no tienen sentido porque producen los mismos resultados como “b-2-“ y como “b-2”, como “b+2+” y como “b+2”.

Al interpretar las tablas y las definiciones de un método de valoración particular, es indispensable tener en cuenta los llamados puestos de referencia o tipo, que son una parte integral del sistema de valoración. Téngase en cuenta que en la descripción y la valoración de los mismos el acuerdo entre propietario del sistema y todas las partes afectadas ha sido completo.

 Valoración de puestos con el método Hay. Como ya se ha explicado, el método Hay evalúa puestos sobre la base de tres características o “aspectos”: el know-how, la resolución de problemas o capacidad de gestión y la responsabilidad.

Vamos a empezar con la tabla de valoración (Guide Chart) de la característica del know-how. Esta tabla diferencia tres aspectos o factores.

- Conocimientos técnicos
- Ámbito de aplicación del know-how
- Aptitud para las relaciones humanas

Para las definiciones de las entradas en la tabla de know-how se remite a la Tabla 4.

Si evaluamos el puesto de Secretario según el método Hay, nos situaremos en la entrada *c* para los conocimientos técnicos y especializados, que se refiere a la ejecución de técnicas y procedimientos como tomar notas taquigráficas, utilizar ordenadores, impresoras, computadores y fax, así como tareas de archivo y mantenimiento de la agenda de la oficina. Además, para que los procedimientos y métodos operacionales pueden llevarse a cabo, el puesto también exige estar al tanto de las actividades (comerciales) del departamento.

En la sección *d* de la tabla, “formación profesional avanzada”, tenemos un puesto de Secretario no “especializado”, para el que “generalmente” no se requiere conocimientos específicos. Además, el puesto no entraña “métodos o

procesos especializados que puedan aprenderse en un periodo relativamente corto de tiempo” (sección c). Tras una elección preliminar de una sección de la tabla, no solo es útil,. Sino además necesario leer con cuidado las definiciones anteriores y posteriores a la sección elegida. Sólo entonces es posible hacer la elección adecuada y tener claras las razones de la misma.

La siguiente característica es la capacidad de gestión. El Secretario personal cumple un rol de apoyo a la persona para la que trabaja. Se trata de un puesto que contiene elementos que afectan al departamento en su totalidad. La eficiencia de las operaciones del departamento depende de la iniciativa del personal de quien ocupa el puesto en ciertas materias. Por ello, en la característica de “capacidad de gestiona” la puntuación es 1 en lugar de 0.

Finalmente, hay que evaluar también la aptitud para las relaciones humanas, que se refiere al grado en que es necesario influir en otros para obtener los resultados esperados. La relación de trabajo de un secretario con el departamento y su entorno será normalmente de naturaleza informativa por lo que tendremos una puntuación de 1.

La puntuación total para “Conocimientos” será entonces de:

CI 1 tiene una puntuación de	115 puntos	
La puntuación total es de	117 puntos	Perfil A1, 65 – 16 - 19


Se ha elegido el valor medio del bloque porque no se han usado los matices suplementarios al seleccionar las secciones. La comparación de estos resultados con los derivados de otros métodos no es relevante, debido a las diferencias que supone el que el método Hay evalúe mas a fondo que la mayoría de los métodos.

A continuación, se evaluará el puestos de Jefe de Personal, según el método Hay.

Para desempeñar el puesto de Jefe de Personal necesaria una formación académica por la que el individuo acceda a los fundamentos teóricos de la disciplina. También es necesario un grado substancial de abstracción para ser capaz de entender y valorar los procesos de la empresa. Por otra parte, la elaboración de políticas de personal y planes sociales requiere conocimientos a un nivel profesional avanzado, lo cual supone que el individuo tiene un numero substancial de años de experiencia practica. El Jefe de Personal tiene un importante rol de asesoramiento y apoyo a los órganos directivos, además de estar implicado en procesos de toma de decisiones para la consecución efectiva y eficaz de objetivos a corto y largo plazo. Por ultimo, existe una relación demostrable entre la calidad del funcionamiento de la empresa (su razón de ser) y el asesoramiento del Jefe de Personal en cuanto a la estructuración y la calidad de la vida laboral dentro de la empresa.

En cuanto a las Relaciones Humanas, las cualidades de quien desempeña este puesto van por la línea de que se espera de esta persona que pueda convencer y motivar a otros, a menudo a través de argumentos no racionales. Así mismo, debe ser capaz de medir en situaciones de conflicto. Estas consideraciones resultaran en la siguiente valoración:


El 3 puntuación	350 puntos	
La puntuación total es	657 puntos	Perfil A2 53 – 20 – 27

 Procedimiento de valoración. El procedimiento y el formato del proceso de valoración son elemento importantes de la valoración de puestos. La valoración puede llevar a diferentes resultados según la lleve a cabo el creador del sistema, alguien bajo su directa supervisión o la empresa misma. Veamos las ventajas e inconvenientes de estas distintas posibilidades.

La “modalidad externa” se ha aplicado durante mucho tiempo y es la preferida por muchas empresas. La “modalidad interna” está más de acuerdo con los puntos de vista del Grupo Hay. No es sino la propia empresa quien ha de

determinar que modalidad prefiere. Al elegir la modalidad externa la objetividad es máxima porque el creador del sistema de valoración, que permanece ajeno a la organización empresarial. Dará la máxima prioridad a la calidad de la valoración. Si la valoración la llevan a cabo los directivos del Departamento de Personal, tanto si reciben ayuda de expertos (internos o externos) como si no, se espera de los directivos una vinculación total con los resultados, es decir, que habría un alto grado de aceptación de los resultados de la valoración.

De esta manera, podemos decir que la modalidad interna se acoge cuando la organización asume la responsabilidad del proceso de valoración y de los resultados del mismo.

 Sistemas informatizados de valoración de puestos. Tras haber estudiado las técnicas de valoración de puestos, daremos un breve repaso a las últimas novedades en el campo que nos ocupa, en especial el uso de la informática en la valoración de puestos. Existen aquí también diferencias de punto de vista entre las distintas modalidades y sistemas. Además, el software estándar no se limita a la valoración de puestos, sino que, en muchos casos, se vincula a los resultados del proceso de valoración como tal; en ciertos casos, a estos resultados se vincula información sobre niveles salariales en el mercado laboral.

El primer paso a la hora de considerar la conveniencia de un sistema informatizado es valorar las posibilidades de dicho sistema en relación con los objetivos que se quieren alcanzar. Los resultados de la comparación de puestos distintos y la consiguiente clasificación de los puestos o funciones, en grupos de salarios o de puestos, se puede inhibir el uso de la valoración de nuestros puestos y restringirlo a, por ejemplo, análisis organizacionales. La puesta en práctica de sistemas informatizados requerirá, pues, reconsiderar los principios y condiciones de la valoración de puestos. Si se quiere entonces aprovechar los innegables y considerables beneficios de los sistemas automatizados, hay que tener en cuenta tales requisitos. Una de las

principales ventajas de la aplicación de estos métodos es la coherencia que procuran. Así, al incorporar las llamadas comprobaciones de validez, los datos que se introduzcan se compararán y verificarán de acuerdo con los modelos predeterminados, y, en el caso de que un resultado contravenga resultados anteriores, el sistema avisará de la existencia de esta contradicción.

Aunque los métodos informatizados no implican una aproximación a la valoración distinta de la de los métodos que se han examinado, sí constituyen un adelanto en este campo porque ahorran tiempo y dan coherencia a la aplicación de los métodos de valoración.

Veremos un ejemplo de un sistema informatizado vinculado a información salarial externa: el sistema modular HayXpert de la empresa consultora Hay (ver Figura 14)

Figura 14. Módulos de HayXpert




El sistema HayXpert no es el único método existente en el mercado que utiliza una estructura modular. El método se basa en dos elementos. “puntos” y “referencias”, y se compone de tres módulos para la valoración de puntos: “Tabla”, “Comparaciones” y “Cuestionario”.

Tabla: Este modulo contiene una base de datos que registra para su consulta información sobre puestos, evaluaciones previas y justificación de las puntuaciones asignadas según las tablas de valoración (Hay Guide Chart).

Comparaciones: En este modulo se realiza una valoración basada en tres factores distintos en el marco de una estructura de grados dad. Como las escalas están hechas para que se adapten a la empresa, no es necesario tener conocimientos del método Hay. El modulo “Comparaciones” tiene incluido el modulo “Tabla” y puede desarrollarse para distintos tipos de familias de puestos.

Cuestionario: El nivel del puesto se establece a través de un modelo aritmético sobre la base de un cuestionario estructurado. El modulo “Cuestionario” tiene incluido el modulo “Tabla” y permite comparaciones externas utilizando puestos de referencia o tipo.

 La matriz de niveles de puestos. Además de los métodos de puntos por factor, que a veces se denominan sistemas expertos (como en el caso de los métodos Hay, Framework y ERP), se esta abriendo paso en el mercado un método flexible de valoración de puestos, que ofrece un buen numero de empresas consultoras: el sistema de las familias de puestos. Este sistema proporciona una metodología que puede aplicar cualquier directivo no especializado. Sin embargo, como en los métodos de puntos por factor, la base para las relaciones mutuas entre los elementos del sistema de familias de puestos (SFP) sí requiere cierto grado de conocimientos sobre el mismo. El uso corriente de este sistema no requiere la consulta de tablas de puntos, sino la de una matriz o cuadrícula. La posibilidad de realizar comparaciones externas también esta asegurada, ya que el método esta basado en un sistema experto, que se utiliza para evaluar los puestos de referencia o tipo, los cuales han de estar definidos, ser fácilmente reconocibles y, preferiblemente, no estar vinculados a ninguna persona concreta ni tener posibilidades de sufrir cambios substanciales en el futuro inmediato. Estos requerimientos de los puestos de

referencia proporcionan así una base sólida para poder realizar comparaciones externas mediante el sistema de familias de puestos.

La metodología SFP prevé dos entradas para la clasificación de los puestos, o familias de puestos – filas – y el número de niveles de puestos – columnas – (ver Tabla 4). Como ya hemos dicho, SFP parte de un sistema experto, que describe y valora los puestos de referencia. Se incluyen definiciones muy breves de estos puestos – subdivididos de acuerdo con las familias de puestos – como referencias para clasificar los otros puestos. Para determinar el nivel de un puesto, existen los llamados indicadores de nivel, que aplican las características comunes (que han sido previamente formuladas y resumidas) de los puestos dentro del mismo grupo “grado”. De este modo, se puede establecer claramente la diferencia entre niveles de puestos. De hecho, el SFP es una elaboración y extensión de la construcción de las llamadas series de puestos, que contienen sucesivos niveles del mismo puesto, donde cada nivel representa un grado.

Por ejemplo, una familia de puestos podría consistir en:

Secretario de Departamento	Grado 4
Secretario	Grado 5
Secretario personal del Director Ejecutivo	Grado 6

Para cada uno de estos puestos, existen modelos normalizados de descripción, que establecen claramente la esencia de cada puesto. Así, el grado en el que el trabajador cumple con los que se especifica para cada puesto determina su inclusión en una u otra familia de puestos.

Las Tablas 4 y 5 muestran ejemplos de matrices de niveles de puestos con estructuras distintas. En la Tabla 4, junto con el indicador de nivel, se hace una descripción tipos de los respectivos niveles de las actividades. Con una matriz de

niveles de puestos es posible clasificar otros puesto de la misma familia comparándolos con las descripciones tipo; por ejemplo:

El grupo de puestos de “ventas” da para el nivel 5 una descripción del tipo de actividades que se corresponden con la descripción del indicador de nivel de la parte superior de la tabla. Otros puestos de “ventas” pueden compararse con éstos y ser clasificados en u nivel superior o inferior.

Mientras la Tabla 4 da descripciones generales de los indicadores de nivel, la Tabla 5 describe distintos niveles de puestos dentro del grupo de “personal”. El diseño y contenido concretos de un sistema de familias de puestos depende de las necesidades específicas de la empresa.

Al clasificar el puesto de Director de Personal, la descripción del puesto se corresponde con el nivel 8.

Al igual que cuando se utilizan sistemas expertos, deben cumplirse algunas condiciones antes de que se pueda aplicar el sistema de las familias de puestos. Estas condiciones se refieren al hecho de si merece la pena o no implementar un sistema de este tipo en un momento dado. La cuestión estriba en ponderar hasta que punto al matriz de niveles de puestos contribuye a alcanzar los objetivos del proyecto de valoración, que pueden restringirse a propósitos remunerativos o ser mas amplios.

Tabla 4. Ejemplo de sistema de familias de puestos (descripciones generales)

Nivel	4	5	6
Indicador de nivel	Lleva a cabo actividades técnicas o especializadas de acuerdo con directrices y recibe supervisión directa. Normalmente tiene responsabilidad trabajadores que llevan acabo operaciones rutinarias.	Lleva a cabo actividades técnicas o especializadas que implican tareas de coordinación, preparatorias y operativas. Normalmente tiene responsabilidad sobre trabajadores técnicos que realizan taras operativas..	Lleva acabo actividades de acuerdo con directrices y con un alto grado de autonomía. Normalmente tiene responsabilidad operacional sobre trabajadores técnicos.
Descripción tipo Ventas		Visita clientes (potenciales), cierra transacciones sobre venta de libros de acuerdo con directrices	
Descripción tipo Informática	Registra, coordina y responde las posibles cuestiones de los usuarios externos e internos. Gestiona el sistema de registro del proyecto y colabora en la comprobación del buen funcionamiento del sistema.		Planifica la actividades del centro informático. Prueba las nuevas aplicaciones e implementa nuevos métodos. Mantiene al día la documentación del departamento.
Descripción tipo Finanzas y contabilidad		Lleva la contabilidad de algunos productos, comprueba el estado de deudas y pagos. Está a cargo del libro mayor y elabora los informes internos.	Está a cargo de las cuantas pendientes de cobro. Proporciona información de gestión. Está a cargo de otros trabajadores.

Tabla 5. Ejemplo de sistema de familias de puestos (distintos niveles de puestos)

Nivel	4	5	6	8
Puesto	Responsable de Administración de Personal	Jefe de Sección de Personal	Responsable de Formación y Desarrollo	Director de Personal
Indicador de nivel	Asesora en problemas complejos. Cooperadora hasta cierto punto con otros departamentos y disciplinas. Normalmente tiene responsabilidades operativas sobre proyectos o sobre otros trabajadores.	Prepara políticas de personal dentro de proyectos y campos designados. Normalmente tiene responsabilidades operativas sobre proyectos mas complejos o está a cargo de otros trabajadores.	Prepara propuestas de políticas en su campo de especialización y es responsable del contenido y de los resultados. Normalmente, tiene responsabilidades funcionales sobre proyectos complejos o está a cargo de otros trabajadores.	Asesora sobre política de personal a nivel de empresa basándose en su amplia experiencia profesional y tiene responsabilidad final sobre cuestiones complejas en el contexto de las políticas y las estrategias de la empresa. Las actividades de su puesto son, muy innovativas y de naturaleza creativa. Esta normalmente a cargo del departamento.
Descripción tipo	Está a cargo del departamento de información sobre personal y de la administración de los salarios. Esta a cargo de la preparación de información de gestión. Lleva a cabo investigaciones en este campo.	Contribuye a desarrollar la política social dentro de una sección (planificación de personal, selección, convenios colectivos, terminación de contratos, etc.). Asesora y hace intermediario en caso de conflictos laborales. Esta a cargo de un equipo de trabajadores.	Formula la política de formación y desarrollo de la empresa. Prepara los planes de formación y desarrollo, elaborando metodologías y didácticas. Esta a cargo de un equipo de especialistas internos en formación.	Supervisa las actividades de asesoramiento en los campos de cambios organizacionales, condiciones de contratación, valoración de puestos, formación y desarrollo, salud y seguridad, etc. Prepara la política social y se encarga de las cuestiones de organización de la empresa. Gestiona y supervisa procesos de cambio que tienen gran impacto en la organización de la empresa.

El SFP no considera la función de Personal igual que los sistemas expertos. No se trata solo de llevar a cabo evaluaciones y de transmitir resultados sino de ser una especie de guardián del sistema y de los procedimientos. La primera condición del departamento de Personal es que debe contar con la suficiente confianza por parte de la empresa como para ser capaz de gestionar y ajustar el proceso, así como para intervenir en los procedimientos si el seguimiento no resulta suficiente y si son necesarios ajustes o modificaciones. Personal debe también entrar en acción cuando se ve obstaculizado el proceso operativo, de clasificar puestos sobre la base de un intercambio de puntos de vista y de la comunicación de resultados al trabajador.

La segunda condición es que Personal posea las capacidades profesionales requeridas para llevar a cabo su cometido. La persona a cargo del proceso debe tener la suficiente integridad profesional como para ser capaz de mantenerse en su postura independiente durante el transcurso del mismo, lo que implica que el papel en el comité de valoración será únicamente de asesoramiento. De esta manera, al mantener la distancia y preservar su independencia podrá actuar como “guardián” del proceso y al mismo tiempo participar en el comité de revisiones.

Una tercera condición es la calidad de gestión de la organización. Como ya se ha mencionado, son los directivos quienes se encargaran de implementar el sistema de familias de puestos. Los gestores no solo deben tener la voluntad de llevar a cabo su tarea adecuadamente, sino que también deben poseer las capacidades necesarias para hacerlo, habilidades que se refieren principalmente al campo de la comunicación, en este caso con los trabajadores, que han de conocer los resultados del proceso de clasificación.

Finalmente, ofrecemos un resumen del proceso de implementación del sistema de familias de puestos o SFP, que comprende las siguientes etapas:

- Formación / comunicación.
- Elección de los puestos y de las familias de puestos.
- Descripción y ponderación de los puestos.
- Comprobación y ponderación de las categorías de los puestos.
- Establecimiento de la estructura de las familias de puestos.
- Elaboración de la matriz de puestos, procedimientos de clasificación y revisión, y nombramiento y establecimiento de un comité de clasificación.
- Clasificación de los puestos.
- Comunicación de los resultados.

Una de las ventajas del SFP es que permite conocer más a fondo las distintas especialidades y categorías profesionales, al dar una visión amplia del nivel de los requerimientos de puestos muy distintos. Como en el caso de las series de puestos que antes hemos expuesto, el SFP puede combinarse perfectamente con sistemas de remuneración flexibles.

Finalmente, debemos decir que la ampliamente aceptada y consistente metodología del SFP proporciona el vínculo esencial que ha de existir entre la valoración de puestos y los sistemas remunerativos.

4.1.1.8. Clasificación de los puestos. Desde un punto de vista técnico, la etapa final de la valoración es la catalogación de los puestos, siempre que todas las partes afectadas estén de acuerdo en que la categoría elegida representa correctamente la posición del puesto dentro de la empresa. Solo entonces se puede decir que se ha establecido la base para desarrollar una política remunerativa.

Después de considerar cuidadosamente la lista de clasificaciones de puestos y, en particular, los grupos o conjuntos de puestos de dicha lista, podría llegarse a la conclusión de que la posición de algunos puestos no resulta lógica. En estos casos, es recomendable realizar una comprobación global de la valoración que

se haya llevado a cabo sobre ese puesto, así como una comparación con los puestos cercanos de la lista (“conjunto”). Tras estas comprobaciones finales y los posibles ajustes que se realicen, se habrá obtenido una lista definitiva de clasificación de puestos.

En la Tabla 6 podremos observar un ejemplo de lista de clasificación de puestos.

Tabla 6. Lista de clasificación de puestos.

<i>Puntuación de la valoración</i>	<i>Puestos</i>
45	Servicio de limpieza
51	Servicio de correo
63	Servicio de transporte
68	Mecanógrafo /a
70	Recepcionista
85	Secretario /a de departamento
89	Operador /a de centralita / recepcionista
105	Operador /a informático /a
121	Jefe Archivo y Registro
136	Secretario /a
148	Contable
159	Programador /a
165	Administrador /a de personal / nomina
193	Jefe Contabilidad
201	Ayudante Marketing
203	Representante de ventas
235	Administrador /a de sistemas
Etc.	Etc.

Figura 15. El proceso de valoración de puestos: clasificación de los puestos.



4.1.1.9. Lista de comprobación de la valoración de puestos. Esta lista de comprobación puede servir como herramienta para tomar decisiones.

- ¿Qué tipo de valoración de puestos se va a llevar a cabo?
- ¿Indagativa, que describe la situación corriente?
- ¿Normativa, en la que los puestos, sobre la base de sus relaciones mutuas, se vincula en un todo coherente y lógico?
- ¿Estructuradora, que se centra en la cuestión de cual es la situación ideal para esta empresa, en términos de objetivos, resultados y responsabilidades, por una parte, y oportunidad de desarrollo profesional para los trabajadores, por la otra?

- ¿Qué validez tiene la características de los puestos? ¿Se hacen suficientes diferenciaciones en las definiciones para impedir que el mismo requerimiento sea evaluado varias veces?
- ¿Se pueden reproducir los resultados, es decir, se pueden derivar resultados justificados de las definiciones del método, de forma clara y repetida, de modo que sea posible realizar comparaciones correctamente cuando sea necesario llevar a cabo una revaloración?
- ¿Tiene el método suficientes puesto de referencia o tipo claramente reconocibles y apropiados?
- ¿Qué opciones tiene la empresa si un trabajador no cumple los requerimientos que se establecen en la descripción del puesto?
- ¿Quiere la empresa tener conocimientos establecidos sobre la valoración de puestos, o prefiere acudir a expertos externos? ¿Qué razones justifican una u otra elección?
- ¿Qué objetivos persigue la aplicación de una valoración de puestos?
- ¿Se ha puesto suficiente cuidado en la elaboración de los procedimientos?
- ¿De qué modo se comunican los aspectos de la valoración de puestos a los trabajadores, a sus representante y a la Dirección de la empresa?
- ¿Tiene la empresa experiencia previa en la valoración de puestos? ¿Con que obstáculos y desventajas se ha tenido que enfrentar la empresa?.

5. METODOLOGÍA

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se desarrolló para lograr los objetivos planteados en la investigación fue la de evaluar, diseñar y ejecutar procesos y procedimientos por medio de un análisis a la situación actual, que den un soporte eficiente al área Jurídica de la Beneficencia del Valle del Cauca E.I.C.E., planteando la creación del puesto de trabajo del profesional que los ejecute. Entre las actividades que tendrá por realizar este nuevo ejecutivo se encuentran, el manejo de los formatos establecidos para las llamadas y cartas que se deben enviar para realizar los cobros correspondientes al los clientes morosos, soportes estadísticos de la evolución de dichos cobros y diagramas de flujo que muestren el desarrollo de este proceso, servir de canal para el manejo de información entre en área Contable y el área Jurídica de la empresa.

5.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la elaboración de la investigación se contará con la recopilación de los informes que mes a mes presenta el área de Contabilidad, donde se muestra el estado actual de los pagos que se han realizado y se determina las personas a quienes se deben informar por medio de llamadas telefónicas su estado contable actual o aquellas que deben comenzar un proceso jurídico.

5.3. FUENTES DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

El proceso de desarrollo del proyecto, se realiza utilizando los métodos de entrevista no formal, es decir, establecer una charla con cada una de las personas involucradas en el área afectada que se va a estudiar, y la observación, y de esta manera se logra un conocimiento acerca de las falencias y fortalezas que puedan existir en esta área.

5.3.1. Entrevista: Al inicio del desarrollo de la investigación, se logró tener una serie de entrevistas con las personas que intervienen directamente en el proceso de manejo de las cuentas de los arrendamientos de los bienes inmuebles pertenecientes a la Beneficencia del Valle del Cauca, las entrevistas fueron realizadas directamente al Ingeniero Vladimir vaca quien es el encargado de realizar los informes mensuales, al director financiero, quien controla los pagos y tienen informes directamente de las entidades financieras, el director Jurídico, quien establece los procesos jurídicos a los deudores de estos bienes inmuebles.

5.3.2. Observación: En el desarrollo del proyecto dentro de la empresa se debió analizar específicamente el proceso que se lleva a cabo en el manejo de documentos, desde el momento en que llega la información a la empresa hasta que llega el informe final a la Gerente, observando que efectivamente no se hace mayor esfuerzo en el recaudo de estos dineros, que al paso del tiempo termina siendo una suma bastante considerable para la empresa.

5.4. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN EL AREA

Las actividades que se ejecutan en el área financiera y jurídica las cuales son las directamente relacionadas dentro en el manejo y recaudo de los dineros provenientes de los arrendamientos de los bienes inmuebles pertenecientes a la empresa, son las siguientes:

Director financiero

Actividades:

Coordinar, planificar y controlar la gestión financiera de la empresa a través de la supervisión de los procesos contables y financieros, Proporcionar el soporte especializado en análisis y evaluación de gestión financiera, evaluando estados contables, rentabilidad e inversiones, Brindar apoyo en la elaboración del presupuesto de cada vigencia con base en él, emitir las disponibilidades

presupuestales y registrar los pagos a realizar, velando por los gastos ajustados al presupuesto al igual que los ajustes, traslados y adiciones necesarias.

Dirección Jurídica

Actividades:

Asesorar y apoyar la organización con todo lo relacionado con el aspecto Jurídico de las competencias asignadas, avaluando las consultas y/o peticiones de los funcionarios, mediante la aplicación de normas, jurisprudencia y doctrinas jurídicas relacionadas, Interventorías de contratos de asesorías jurídicas e interponiendo o contestando demandas para garantizar y asegurar que las actuaciones estén de acuerdo con lo establecido y requerido por el marco legal.

6. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

6.1. Breve Historia de la Beneficencia del Valle

LA LOTERIA DEL VALE 73 años después continua beneficiando a toda la comunidad del Valle del Cauca, continua generando recursos para la salud de los vallecaucanos. Desde el 14 de abril de 1.924 cuando se estableció la primera lotería, mediante Ordenanza No. 22 expedida por la Asamblea del Valle del Cauca, se viene trabajando en pro de la comunidad vallecaucana.

El miércoles 14 de septiembre de 1.931 durante el Gobierno de Salvador Iglesias como Gobernador del Valle del Cauca, se jugó el primer sorteo en la Plaza de Caicedo, desde ahí el sorteo se viene realizando todos los miércoles, pero ahora, no en plaza pública, sino en Imbanaco, adicionalmente el sorteo es transmitido en vivo y en directo a las 10:30 p.m. por Telepacífico.

El plan de premios que para ese entonces tenía LA LOTERIA DEL VALLE era de \$5.000 pesos y varios secos de \$10 pesos. El número ganador fue el 5978, perteneciente al señor Celimo Rojas.

Para el 31 de diciembre de 1.955 el Consejo Administrativo Departamental, Asamblea, por medio de la Ordenanza No. 28, creó como entidad autónoma LA BENEFICENCIA DEL VALLE DEL CAUCA, con el fin que una entidad fuera la encargada de distribuir los recursos que producía. LA BENEFICENCIA comenzó a funcionar oficialmente el 6 de julio de 1.956. La misma que en pleno siglo XXI, es orientada por Adriana Barragán, quien, junto con un equipo de colaboradores, ha trazado un plan de acción encaminado a fortalecer esta entidad y consolidarla como uno de los orgullos de los vallecaucanos

LA BENEFICENCIA DEL VALLE administra directamente el juego de LOTERIA DEL VALLE e indirectamente la explotación del juego rentístico de Apuestas permanentes a través de los concesionarios de chance, es también la encargada de generar los recursos económicos que se transfieren al Fondo de Salud del Departamento del Valle.

En la actualidad LA LOTERIA DEL VALLE paga al premio mayor 1.000 millones de pesos, 10 premios secos de 3 millones, 10 premios secos de 6 millones, 5 premios secos de 9 millones, 2 premios secos de 15 millones y 1 premio seco de 30 millones de pesos, además paga los terminales y aproximaciones.

El Departamento del Valle del Cauca, en cumplimiento de la Ordenanza No. 28 traspasó a LA BENEFICENCIA los bienes y rentas de la lotería el 9 de enero de 1.957. De esta manera la lotería empezó a formar parte de LA BENEFICENCIA como su principal renta y su organización quedo desde aquel entonces incorporada a la entidad.

LA BENEFICENCIA DEL VALLE DEL CAUCA se transformó de Establecimiento público del orden Departamental a Empresa Industrial y Comercial del Estado del Departamento del Valle del Cauca, mediante Ordenanza No. 117 del 29 de junio de 2.001, y a partir del 1 de julio del mismo año comenzó a funcionar como Empresa Industrial y Comercial del Estado denominada, BENEFICENCIA DEL VALLE DEL CAUCA E.I.C.E. Desde ahí su labor, además, de incluir la administración, proyección y recaudo de la LOTERIA DEL VALLE, también recauda los impuestos de las Apuestas Permanentes (Chance) y la administración de bienes inmuebles de su propiedad.

Desde el primer sorteo de la LOTERIA DEL VALLE hasta hoy las cosas han cambiado, sin embargo la DEL VALLE se mantiene firme; y hoy por hoy ha trazado un plan de acción encaminado a desarrollar nuevos canales de ventas

que permitan incrementar las ventas y lograr una mejor percepción del público frente al producto de la entidad.

6.2. En la Actualidad

A pesar de la crisis que presentan las loterías en el país, LA DEL VALLE ha estado siempre en pie de lucha, con el propósito de continuar generando recursos para la salud del Departamento. LA LOTERIA DEL VALLE viene creando nuevos canales de ventas que le permitan a los vallecaucanos tener otras formas de acceder a la lotería.

Actualmente LA BENEFICENCIA se prepara para entrar en la era de las telecomunicaciones, es decir que LA DEL VALLE en poco tiempo también se podrá jugar por Internet, "Lotería electrónica", la Del Valle estará en cualquier parte del Valle y de Colombia.

De igual forma LA BENEFICENCIA respalda y apoya su principal recurso humano que son los loteros para que éstos mejoren su calidad de vida. En este sentido se han adjudicado 460 cupos para que los loteros hagan parte del Sistema de seguridad social subsidiado (Sisben), de un total de 2500 loteros el 90 % se encuentran afiliados al Sisben. En los Municipios donde circula la DEL VALLE. A los loteros se les ha carnetizado y se les ha dado el reconocimiento que ellos se merecen, adicionalmente un total de 380 loteros están protegidos por ARS.

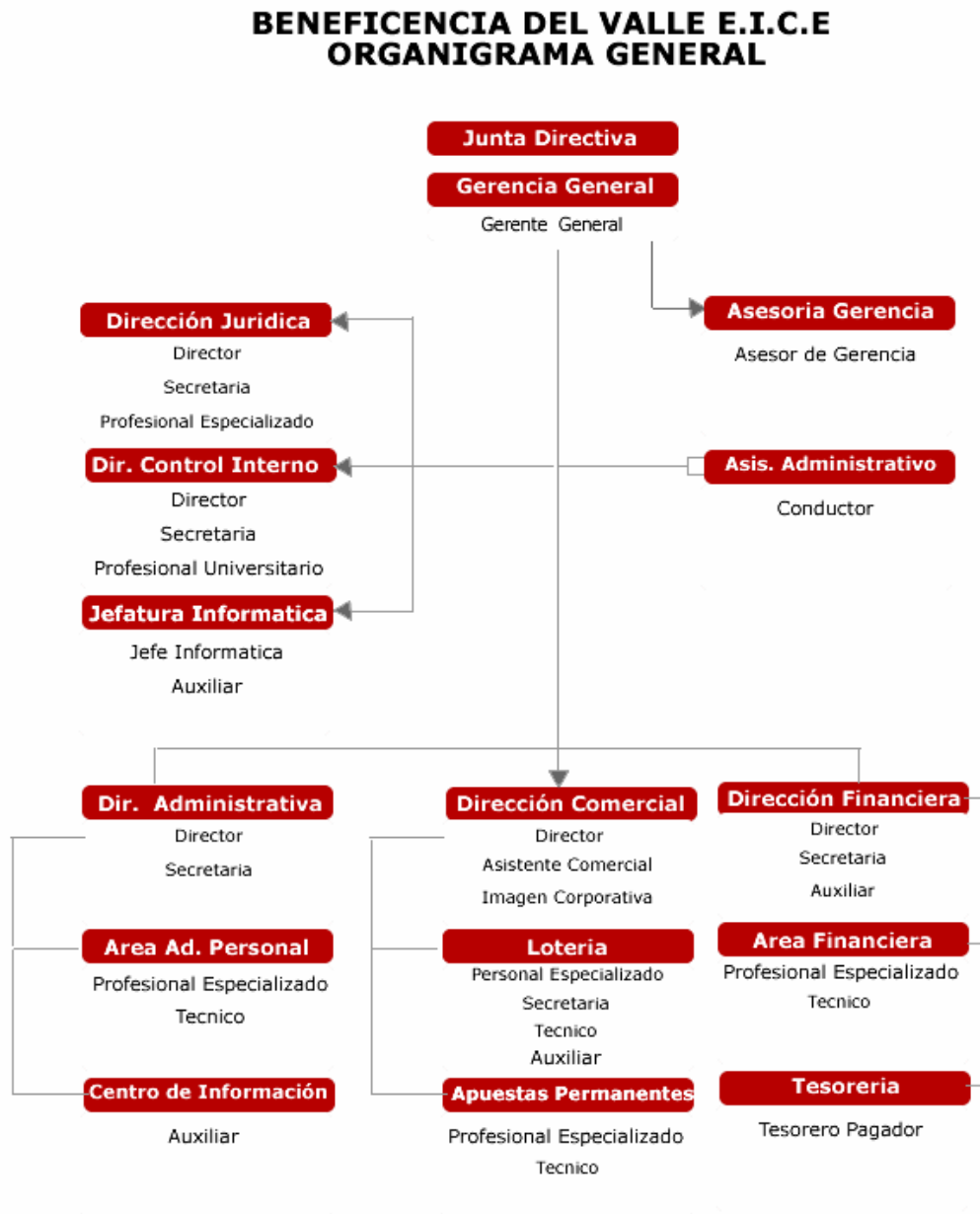
Siguiendo con esa labor social, LA BENEFICENCIA ha desarrollado diferentes actividades cívicas para los loteros, en las cuales se les ha brindado todos los servicios médicos, y un espacio para la recreación.

Como LA BENEFICENCIA sabe que todo lo que se haga en pro del beneficio del lotero es poco, ahora está en proceso de crear la FUNDACIÓN PARA EL LOTERO VALLECAUCANO, con la cual se pretende brindarles un servicio social que beneficie a todo su núcleo familiar.

De esta manera LA BENEFICENCIA continua trabajando no sólo para que el Departamento siga recibiendo los aportes para la salud, sino también para que aquellos que permiten el crecimiento de la entidad estén en las mejores condiciones.

6.3. Organigrama de la Beneficencia del Valle del Cauca E.I.C.E.

Figura 16 . Organigrama de la Beneficencia del Valle del Cauca E.I.C.E.



6.4. MISION

Generar y transferir recursos económicos mediante la explotación efectiva del monopolio de juego de suerte y azar y sus activos, dentro de un ambiente de armonía, compromiso y alto desempeño de su talento humano, promoviendo salud y vida a los Vallecaucanos. Generar y transferir recursos económicos mediante la explotación efectiva del monopolio de juego de suerte y azar y sus activos, dentro de un ambiente de armonía, compromiso y alto desempeño de su talento humano, promoviendo salud y vida a los Vallecaucanos.

6.5. VISION

LA BENEFICENCIA DEL VALLE DEL CAUCA E.I.C.E. será la entidad líder a nivel nacional en la generación de recursos para la salud, reconocida por su alto nivel de competitividad en el mercado que atiende con productividad y calidad en el desempeño institucional.

6.6. VALORES Y PRINCIPIOS

- Calidad
- Compromiso
- Transparencia
- Talento y Desarrollo del Personal
- Ética
- Economía
- Efectividad
- Respeto
- Honestidad
- Competitividad

6.7. POLÍTICA DE CALIDAD

Generamos confianza a nuestros clientes para incrementar los recursos transferidos a la salud, mediante la ejecución transparente de nuestros procesos evaluados continuamente bajo principios de calidad y efectividad, realizados por personal capacitado.

6.8. INSTITUCIONAL

6.8.1. Informe de gestión

Tabla 7. Informes de gestión 2003 - 2004 - 2005

Diagnostico a Diciembre de 2003

Diagnóstico Institucional:

- Falta de credibilidad de la institución.
- Poco compromiso de los funcionarios.
- Plan de premios poco atractivo.
- Caída progresiva de las ventas.
- Canal de distribución apático.
- No se consideraba a los loteros población vulnerable.
- Bienes e inmuebles no rentables.
- Costos de funcionamiento altos.
- Carencia de alianzas con las demás instituciones para prestar servicios a la comunidad.

Diagnóstico Financiero:

- Déficit de **\$5.300 millones.**
- Cuentas incobrables por mas de **\$1.000 millones.**
- Cuentas por pagar por **\$5.100 millones** sin recursos de tesorería.

Gestión 2004 - 2005



Aspectos a destacar:

1. Gestión Financiera y Administrativa positiva.
 - · Incremento en las ventas.
 - · Rentabilidad de los bienes inmuebles.
 - · Austeridad del Gasto.
 - · Mayor liquidez.
2. Fortalecimiento del canal de distribución tradicional, con elementos de balance social.
3. Aumento de las transferencias al sector salud.

Fortalecimiento del canal de distribución tradicional:

- Carnetización de los loteros del Valle.
- Afiliación de más de 600 loteros al SISBEN.
- Realización de la primera jornada cívica de loteros.
- Lanzamiento del nuevo plan de premios (Noche de Ganadores).
- Identificación y seguimiento a Rifas y Juegos Ilegales.

Estrategias para elevar los ingresos:

Bienes e inmuebles:

- Incremento considerable del índice de ocupación (Apartamentos **93%** al **100%**, Locales comerciales del **78%** al **88%**)
- Exigencia a los arrendatarios de la póliza que garantiza el pago de los cánones y servicios públicos (**0 %** al **16%**).
- **Adecuación y reubicación de las oficinas del edificio de la Beneficencia del Valle (6 a 3 pisos).**

<p>Estrategias para reducir costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de las necesidades reales de Bienes y Servicios. • Revisión de los precios de contratación. <p>Estado financiero del 2.004:</p> <p>ESTADO DE TESORERIA</p> <table> <tr> <td>Saldo en Caja</td><td>\$ 972</td></tr> </table> <p>ESTADO CONTABLE</p> <table> <tr> <td>Cuentas por Pagar</td><td>\$4.111</td></tr> <tr> <td>Fondo de salud apuestas</td><td>\$2.262*</td></tr> <tr> <td>Fondo de salud lotería</td><td>\$ 849*</td></tr> <tr> <td>75 % Transferencias a salud</td><td>\$1.000</td></tr> <tr> <td>SITUACIÓN CONTABLE</td><td>\$ -3.139</td></tr> </table> <p>*Acuerdo de Pago</p>		Saldo en Caja	\$ 972	Cuentas por Pagar	\$4.111	Fondo de salud apuestas	\$2.262*	Fondo de salud lotería	\$ 849*	75 % Transferencias a salud	\$1.000	SITUACIÓN CONTABLE	\$ -3.139
Saldo en Caja	\$ 972												
Cuentas por Pagar	\$4.111												
Fondo de salud apuestas	\$2.262*												
Fondo de salud lotería	\$ 849*												
75 % Transferencias a salud	\$1.000												
SITUACIÓN CONTABLE	\$ -3.139												
<p>Fortalecimiento del canal de distribución tradicional con elementos de balance social:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carnetización de los loteros del Valle • Afiliación de mas de 600 loteros al SISBEN • Realización de la primera jornada cívica de loteros • Suscripción de convenios con otras entidades para vincular loteros a proyectos culturales y sociales. • Circulación del periódico "Mil Millonario" como medio de comunicación para los loteros y la comunidad en general. <p>Aumento de las transferencias del sector salud.</p> <table> <tr> <td>LOTERÍA 2003</td><td>\$3.166=</td></tr> <tr> <td>APUESTAS 2003</td><td>\$22.444=</td></tr> <tr> <td>TOTAL</td><td>\$25.610=</td></tr> </table> <table> <tr> <td>LOTERÍA 2004</td><td>\$2.373=</td></tr> <tr> <td>APUESTAS 2004</td><td>\$26.381=</td></tr> <tr> <td>TOTAL</td><td>\$28.754=</td></tr> </table>		LOTERÍA 2003	\$3.166=	APUESTAS 2003	\$22.444=	TOTAL	\$25.610=	LOTERÍA 2004	\$2.373=	APUESTAS 2004	\$26.381=	TOTAL	\$28.754=
LOTERÍA 2003	\$3.166=												
APUESTAS 2003	\$22.444=												
TOTAL	\$25.610=												
LOTERÍA 2004	\$2.373=												
APUESTAS 2004	\$26.381=												
TOTAL	\$28.754=												

6.8.2. Transferencias: Por la venta de Lotería del Valle se transfirieron al Fondo Seccional de Salud durante el periodo enero a agosto del presente año **\$3.120.763.780** por derechos de explotación y pago de deudas de vigencias pasadas, mientras que en el año **2.004** se transfirieron **\$1.433.229.100**, es decir que ha tenido un aumento del **217%** cifra que se explica por el aumento de las ventas y reducción en los gastos. En total se ha transferido por deuda y venta de lotería en los últimos 20 meses **\$4.553.992.880**, convirtiéndose en cifra récord para LA DEL VALLE.

Por apuestas permanentes se han transferido al Fondo Seccional de Salud **\$18.898.364.327**. En el año **2.004** se transfirieron **\$17.121.317.312**, teniendo una aumento del **10.38%**.

Por la venta de Lotería del Valle se transfirieron al Fondo Seccional de Salud durante el periodo enero a agosto del presente año **\$3.120.763.780** por derechos de explotación y pago de deudas de vigencias pasadas, mientras que en el año **2.004** se transfirieron **\$1.433.229.100**, es decir que ha tenido un aumento del **217%** cifra que se explica por el aumento de las ventas y reducción en los gastos. En total se ha transferido por deuda y venta de lotería en los últimos 20 meses **\$4.553.992.880**, convirtiéndose en cifra récord para LA DEL VALLE.

Por apuestas permanentes se han transferido al Fondo Seccional de Salud **\$18.898.364.327**. En el año **2.004** se transfirieron **\$17.121.317.312**, teniendo una aumento del **10.38%**.

6.8.3. Transferencias al fondo seccional de salud

Tabla 8. Informe transferencias al fondo seccional de salud

CONCEPTO	DATOS ESTADISTICOS			PROYECCIONES	
	VIGENCIA 2002	VIGENCIA 2003	VIGENCIA 2004	PROYECTADO 2005	PRESUPUESTO 2006
PAGO DE PREMIOS POR LOTERIA	9.000.396.818	7.604.105.444	6.012.458.233	5.813.166.837	7.149.285.000
VENTA DE LOTERIAS EN EL DPTO	N R	N R	N R	N R	N R
IMPUESTOS DEL 17% A GANADORES	1.155.762.297	1.377.782.531	1.228.353.723	988.238.362	1.215.378.450
RENTA DE LOTERIA	1.792.891.539	3.150.846.975	2.231.144.700	2.418.000.000	2.574.000.000
DERECHOS DE LOTERIA EXCEDENTES MINIMOS	0	0	0	1.209.000.000	1.287.000.000
DERECHOS DE EXPLOTACION APUESTAS	22.048.365.191	22.299.825.040	26.320.701.396	28.095.366.126	30.921.564.924
TRASFERENCIAS APUESTAS 2003				1.405.936.866	421.580.006
TRASFERENCIAS LOTERIA 2001				70.799.733	519.198.042
RIFAS	0	0	0	0	0
JUEGOS	0	0	0	0	0

PROMOCIONALES					
JUEGOS NOVEDOSOS	0	0	0	0	0
SANCION POR EVASION					
DERCHOS DE EXPLOTACION	0	0	0	0	0
EXCEDENTES					
FIANCIEROS REALES	0	0	0	0	0
DIVIDENDOS SORTEO					
EXTRAORDINARIO DE NAVIDAD	0	0	0	0	0
TOTAL RECURSOS DE SALUD	24.997.019.027	26.828.454.546	29.780.199.819	34.187.341.087	36.938.721.422
VARIACION		107%	111%	115%	108%

NOTA: La Beneficencia del Valle no tiene registros del impuesto por venta de loterías de otros departamentos en el Valle del Cauca, puesto que el control y recaudo de este impuesto está a cargo del Fondo Seccional de Salud

6.9. COMERCIAL

6.9.1. Origen de LA DEL VALLE. La primera vez que jugó LA DEL VALLE fue el miércoles 14 de septiembre de 1931 en la Plaza de Caicedo y desde entonces juega todos los miércoles, en el Teatro Imbanaco.

LA BENEFICENCIA DEL VALLE DEL CAUCA desde hace 74 años ejerce su labor social mediante la comercialización de LA DEL VALLE. Desde 1955, es una Entidad Autónoma, promotora de fondos para la salud.

Precio de ventas de LA DEL VALLE: Si un consumidor de la Lotería desea adquirir el billete completo que consta de 3 fracciones su costo es de \$ 7.500, el valor de la fracción es de \$2.500. Si es por el sistema de abonados obtiene un descuento por el pago anticipado.

6.9.2. Venta Directa. Es la adquisición de los billetes de LA DEL VALLE en sus puntos físicos de venta donde usted podrá encontrar a nuestros loteros tradicionales.

6.9.3. Lotería en Línea. Es la que vende Baloto en sus 4.000 puntos en todo el país. Al Mismo precio y condiciones del billete tradicional. Informes: Puntos de venta Baloto. BENEFICENCIA DEL VALLE: En Cali 8823008 y Línea Gratuita Nacional 018000 517766

6.9.4. Lotería Virtual. Es la que usted puede adquirir a través de esta página desde cualquier lugar del mundo, obteniendo descuentos y con las mismas condiciones del billete tradicional. <http://www.loteriadelvalle.com/>. **benevalle@loteriadelvalle.com.**

6.9.5. Lotería Abonada. Es una suscripción que se vende por solicitud del cliente comunicándose a nuestras oficinas; se expide un certificado o bono prepago correspondiente al número y serie seleccionada. Mínimo para 4 sorteos, con descuentos entre el 5 y el 10 % y sus condiciones iguales al billete tradicional. Informes: En Cali 8823008 y Línea Gratuita Nacional 018000 517766

6.9.6. Apuestas Permanentes. La Beneficencia Del Valle es la entidad encargada de conceder a terceros la explotación del negocio de Apuestas permanentes (chance).

LEY 643 DE 2.001. ARTICULO 5: El contrato de Juego de suerte y azar entre el apostador y el operador del juego es de adhesión, de naturaleza aleatoria, debidamente reglamentado, cuyo objeto envuelve la expectativa de ganancia o pérdida dependiendo de la ocurrencia o no de un hecho incierto.

Para las apuestas permanentes los documentos de juego deberán ser presentados al operador para su cobro, dentro de los (2) meses siguientes a la fecha del sorteo; si no son cancelados, dan lugar a la acción judicial mediante el proceso verbal de menor y mayor cuantía, indicado en el capítulo primero del

título XXIII del Código de Procedimiento Civil. El documento de juego tiene una caducidad judicial de seis (6) meses.

6.10. CANALES

6.10.1. Tradicional. Los loteros son grupos de hombres y mujeres entre los 18 y los 75 años de edad que trabajan a diario en diferentes lugares de las principales ciudades del departamento, cuya labor les permite llevar el sustento a sus familias y al mismo tiempo hacer que LA DEL VALLE esté al alcance de todos.

Este canal cuenta con 2.121 vendedores de los cuales la mitad se encuentra en la ciudad de Cali, y el resto en todo el departamento del Valle del Cauca.

Adicionalmente, se cuenta con distribuidores en las principales ciudades del país como Cali, Armenia, Medellín, Bogotá, Buga, Popayán, Pasto, Pereira, Buenaventura, entre otras.

6.10.2. Abonados. Afiliaciones a personas jurídicas y naturales en períodos de 4, 6, 9, 12, 18 y 24 sorteos o por meses, semestres o año en los que jugarán con el mismo número y serie escogido a su gusto todos los sorteos comprados, el cliente recibirá un descuento según la cantidad de billetes adquiridos. La Beneficencia del Valle expide el certificado que garantiza la condición de abonado al cliente, y sólo entrarán en juego los abonados que están al día con los pagos.

6.10.3. Venta electrónica. La operación consiste en que el cliente se acerca al punto de venta sistematizado en donde expresa el número de su interés y se le ofrece ese número en las diferentes series disponibles no impresas. La transacción y reporte será en red, en línea y tiempo real y los distribuidores instalarán servidores en la Beneficencia del Valle con los que manejarán la información propia del ejercicio comercial de un distribuidor.

Las empresas con las que se opera son:

GTECH (BALOTO): A través de este canal los apostadores podrán acceder a LA DEL VALLE en cualquiera de los puntos de venta autorizados de Baloto en todo el territorio nacional.

GTECH:

- v Proveedor líder global en sistemas y servicios para la industria de loterías y juegos de entretenimiento. Actualmente, posee contratos con más de 80 clientes alrededor del mundo.
- v 3509 terminales en Colombia conectadas en línea y tiempo real en 150 ciudades del país.
- v 264 terminales en el Valle del Cauca.
- v Sistema en línea totalmente confiable, transparente, seguro e invulnerable a fraudes.
- v Posibilidad para el jugador de escoger sus números preferidos.
- v Respaldo de la marca Baloto con 94% de confianza.
- v Nuevo canal de distribución con tecnología para renovación de marca.

6.10.4. Chonticas. A través de este canal 550 vendedoras distribuirán LA DEL VALLE en toda la ciudad. Estas son de fácil identificación en cualquier lugar, gracias a que utilizan uniforme distintivo de blusa verde y falda azul.

Las Chonticas son un grupo de vendedoras de apuestas permanentes y lotería y se constituyen hoy en día en el cambio generacional que debe buscar el negocio de suerte y azar en el país.

Cabe destacar que este grupo de mujeres pertenece a los estratos más bajos de la población y son mayoritariamente cabeza de familia, por lo que generándole trabajo a este sector, se están solucionando varios problemas sociales a la vez.

En principio se encuentran únicamente en la ciudad de Cali.

7. DESARROLLO DEL PROYECTO

7.1. RECONOCIMIENTO DEL AREA

Esta es la parte principal del desarrollo del proyecto, en esta etapa se realizó una inducción acerca de las actividades a realizar dentro de la empresa, con la colaboración principal del Director Administrativo Harold Eduardo Caicedo y el Director Jurídico Davis Mosquera, se establecieron los parámetros a considerar en el desarrollo tanto de las actividades como del proyecto.

Se dio a conocer el manejo que llevaba la empresa de la parte prejuridica, los documentos utilizados y el orden del flujo de la información, se presento al Ingeniero Vladimir Vaca, como colaborador directo y quien hace entrega de los informes mensuales de los listados de cartera de los bienes inmuebles de la Beneficencia del Valle del Cauca.

7.2. SENSIBILIZACION

El desarrollo parte inicialmente con la entrega de información, por parte de los asesores, al conocer las actividades a realizar, se debe tener en cuenta las personas que se van a ver directa e indirectamente afectadas en el desarrollo de ellas, por lo cual se debe llevar a cabo un proceso de adaptación dentro de la empresa, tanto de las personas involucradas como de mi parte, por lo que es necesario que estas personas estén enteradas de las actividades que se van a desarrollar, en que las afectan y de que manera deben colaborar.

Las personas involucradas deben tener claro que el desarrollo de este proyecto traerá para la empresa beneficios que en el futuro serán de gran ayuda para el manejo de cartera, y que los recaudos obtenidos los afectaran positivamente.

Al tener todo claro se da inicio formal a la puesta en marcha de las actividades que serán realizadas en el desarrollo del proyecto.

7.3. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

El diagnóstico situacional de la empresa se llevo a cabo partiendo de el reconocimiento del área, a medida que se obtiene información relevante para el proyecto, se logra hacer un diagnostico de la situación actual que presenta la empresa en el área del Departamento Jurídico y Financiero, los cuales se identificaron como los directamente involucrados en el manejo de cartera de la empresa y lo que se hace para llevar un control de estos recaudos y de los morosos.

Es importante tener en cuenta que en el momento de iniciar con este proyecto no existía una persona encargada, del manejo de las cuantas prejudicas, ni tampoco se tenían formatos que ayudaran a que este trabajo se llevara a cabo, es decir que no existía una comunicación formal entre el Departamento Jurídico y el Departamento Financiero, por lo tanto al finalizar el proyecto debe quedar estipulado el manual de funciones de la persona que se va a encargar de realizar esta actividades con el debido perfil para llevarlas a cabo satisfactoriamente.

7.4. MANEJO DE INFORMACIÓN

La información que se manejo durante el desarrollo de la investigación, principalmente consistió en los informes mensuales de los recaudos de los arrendamientos de los bienes inmuebles pertenecientes a la Beneficencia del Valle del Cauca, también en los listados de números telefónicos de los diferentes arrendatarios de los edificios, provenientes de la Dirección Administrativa y puestos en conocimiento por el Ingeniero Vladimir Vaca.

Luego de ser recibidos estos documentos se procede al análisis de esta información, determinando cuales son los arrendatarios que califican para ser notificados inmediatamente de modo telefónico y cuales deben ser analizados por el Departamento Jurídico y deban pasar a un proceso de cobro jurídico.

7.5. ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS (FORMATOS)

Para la elaboración de los documentos a manejar, se debe tener en cuenta como primera medida, que, al no existir el puesto de trabajo “Ejecutivo de cuentas prejurídicas”, lógicamente tampoco va a existir ningún tipo de documento que soporte los cobros que se realizan a los arrendatarios morosos, debido a esto se debe partir de cero y tomar como base un formato general de llamadas, teniendo en cuenta que el que se va a manejar es un formato de cobro, al que se le debe agregar el tipo de cobro que se va a realizar y el monto del mismo, para así, tener una base de datos que soporte los avisos previos realizados a estos arrendatarios.

Posteriormente se debe realizar el formato de la carta de cobro prejurídico donde se da un ultimátum, antes de pasar a un cobro de tipo jurídico y empezar un proceso de cobro formal basado en los contratos de arrendamiento y las cláusulas de este.

Todos estos formatos se deben presentar previamente al Director Administrativo y Jurídico, para su debida aprobación, y así, proceder a ser utilizados en el desarrollo de las actividades correspondientes al ejecutivo de cuentas prejurídicas.

7.6. DISEÑO Y PREPARACIÓN DE DOCUMENTOS.

En el desarrollo del proyecto se debe tener en cuenta que los documentos se deben diseñar de acuerdo a las necesidades del puesto y las actividades a realizar en este.

Para la creación del puesto de trabajo “Ejecutivo de cuentas prejudicadas” como tal, se debe realizar un manejo de documentos debidamente establecidos por la empresa en donde se describen las funciones a desarrollar por parte del empleado, el diagrama de flujo y el de operaciones para tener una base referencial del profesional que vaya a ocupar este puesto.

Todo esto se documentará en la elaboración de la estructura documental a manejar en la Beneficencia del Valle del Cauca.

7.7. ELABORACIÓN DE BORRADOR

Teniendo en cuenta cada uno de los parámetros que se deben incluir en los documentos a manejar en el desarrollo del proyecto, se presentaron los borradores de estos para lograr obtener por medio de las debidas revisiones y aceptaciones, los documentos finales que brinden toda la información para el optimo desarrollo de las funciones del puesto de trabajo y el correcto funcionamiento de la empresa.

7.8. REVISIÓN DEL DOCUMENTO

La revisión de los documentos realizados, se llevo a cabo inicialmente por el Director financiero quien realizó las debidas correcciones, para posteriormente y por medio de los informes mensuales, se presentaron al Director Administrativo y asesor del proyecto dentro de la empresa, para dar la aceptación final a los documentos que se debían manejar en el desarrollo de las actividades establecidas.

7.9. EDICIÓN FINAL

Al realizarse con debido detenimiento las revisiones y aceptaciones de los documentos y formatos a ser utilizados por parte del “Ejecutivo de cuentas

prejuridicas” se procede a establecer de manera impresa el diseño de estos, para ser puestos en practica dentro de las actividades del puestos de trabajo.

7.10. APROBACIÓN

En este caso en particular la aprobación se realiza por parte del “Ejecutivo de cuentas prejuridicas”, que al no estar aun establecido, simplemente se da inicio al manejo de los documentos en el puesto de trabajo ejecutado por quien desarrolla el proyecto.

8. ESTRUCTURA DOCUMENTAL

8.1. OBJETIVOS

- Establecer el puesto de trabajo “Ejecutivo de cuentas prejuridicas” con los debidos documentos que soporten sus funciones, deberes y derechos dentro de la Beneficencia del Valle del Cauca.
- Crear un manejo adecuado y optimo de los recaudos de los dineros que provienen de los arrendatarios de los bienes inmuebles pertenecientes a la Beneficencia del Valle del Cauca, por medio de los formatos y documentos que lo soporten.

8.2. INTRODUCCIÓN

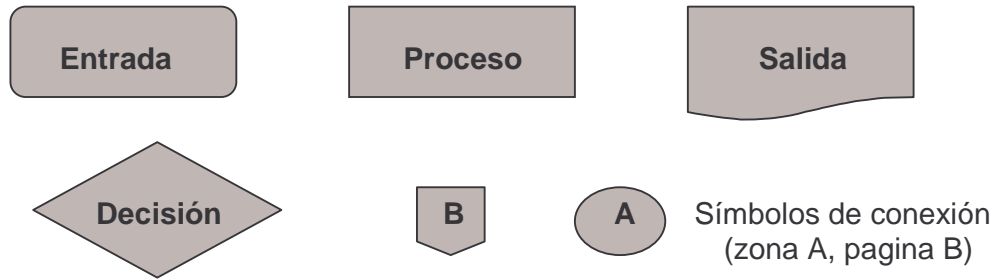
Todo lo que se desarrolle en el proyecto, definirá un rumbo distinto al manejo de las finanzas de la Beneficencia del Valle del cauca, dado que se logra obtener un mejoramiento en este campo, y por consiguiente a toda la empresa, pues al considerase esta empresa, de beneficencia para el Departamento, requiere contar con los soportes financieros para llevar a cabo todas sus obras de ayudas a nivel de salud y social. Por tanto un correcto manejo de documentación que facilite el alcance de los objetivos generales de la empresa será lo que busca el proyecto de “DESARROLLO DE PROCESOS Y ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS UTILIZADOS PARA LAS CUENTAS PREJURIDICAS”.

8.3. CONCEPTOS

8.3.1. Diagramas de flujo. Se basan en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas. Se les llama diagramas de flujo porque

los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de operación. Es una representación grafica de un algoritmo, los símbolos utilizados han sido normalizados por el ANSI (American National Estándar I.). los símbolos mas conocidos y utilizados son:

Figura 17. Símbolos utilizados para diagramas de flujo.



8.3.2. Procesos. Se puede definir un proceso como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados.

8.3.3. Procedimientos. Un procedimiento es la forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso.

8.4. ESTRUCTURA DOCUMENTAL DE PROCESOS

Para el desarrollo de la estructura documental de los procesos se identificaron los pasos o metodología a seguir para la consecución de los objetivos propuestos establecidos en primer lugar por el desarrollo de los formatos de llamadas y documentos de cobro prejudicados, para terminar con el completo establecimiento del puesto de “Ejecutivo de cuentas prejudicadas”.

8.4.1. Determinar documentación. La documentación establecida de acuerdo al ciclo o recorrido que de manera metodológica en la parte de observación se obtuvo, se determinó que la Beneficencia del Valle del Cauca para el manejo

de dineros provenientes de los estados de cuenta de los arrendatarios de los bienes inmuebles, constituye básicamente el manejo de un listado de teléfonos (ver Figura 8.1.) de los apartamentos y locales que estén ocupados en ese momento en donde también se incluye nit o cedula según sea el caso, para por medio de él identificar las personas jurídicas o naturales que estén incurriendo en moras de grandes sumas de dinero que afectan el funcionamiento de la empresa, y en secuencia del ciclo se presentan los informes mensuales partiendo del mes de julio al mes de octubre, donde se constatan los montos a los que ascienden dichas deudas, diferenciando el tipo de cobro que se le realiza y los pagos que realizó con sus debidas fechas.

Para iniciar el desarrollo de las actividades establecidas para el “Ejecutivo de cuentas prejudicadas” se presentaran los formato de llamadas, debidamente diligenciados para las dos primeros meses, la carta de cobro prejudicado y el manual de funciones, el diagrama de flujo y operaciones correspondientes a las actividades a realizar por este cargo.

8.4.1.1. Identificación del listado de teléfonos de arrendatarios. Este es un listado muy importante para el desarrollo de las llamadas a realizar, puesto que nos brinda información esencial para conocer la persona que esta ocupando determinado local o apartamento según sea el caso.

BENEFICENCIA DEL VALLE DEL CAUCA E.I.C.E.
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
LISTADO DE TELEFONOS EDIFICIO BENEVALLE, LOTERÍA, IMBANACO I Y
II

Tabla 9. Listado de teléfonos arrendatarios

EDIFICIO	NOMBRE	NIT	INMUEBLE	TELEFONO
EDIF. LOTERIA	NOTARIA ONCE-ALVARO NIÑO	17.182.008	PISO 1	
EDIF. LOTERÍA	GUSTAVO LOPEZ	1.603.933	101	8831102-8836775
EDIF. LOTERÍA	CORFEINCO	860.007.783-0	202	
EDIF. LOTERÍA	LILIANA GOMEZ	6.01.003	201	8858664-8858663
EDIF. LOTERÍA	SECRETARIA DE EDUCACIÓN	890.3.029-5	PISO 3	
EDIF. LOTERÍA	JUAN DE LOS SANTOS MONCALEANO	16.625.787	401	8831757-8894775
EDIF. LOTERÍA	SERVICIOS INTEGRALES DEL OCCIDENTE		404	
EDIF. LOTERÍA	FUNDAFAMIC	805.025.543-6	501	8823065-8831101
EDIF. LOTERÍA	FAMISALUD	805.012.357-7	503	8842982-8822308
EDIF. LOTERÍA	GERARDO CARDENAS GALVIS	14.874.385	504	8824310-8822571
EDIF. LOTERÍA	CARLOS ENRIQUE RESTREPO	14.96.918	602	8890488
EDIF. LOTERÍA	CARLOS ENRIQUE RESTREPO		603	8807812
EDIF. LOTERÍA	CARLOS EDGARDO GUEVARA	14.944.222	703	8837509
EDIF. LOTERÍA	HUGO SALAZAR PELAEZ	14.961.435	704	8808256-8807873

EDIFICIO	NOMBRE	NIT	INMUEBLE	TELEFONO
EDIF. BENEFICENCIA	GANE CORREDORES	805.019.913-3	101	
EDIF. BENEFICENCIA	REYES SEYFARTH	805.002.226-7	102	8859702-8821798
EDIF. BENEFICENCIA	PRODELOTE	890.304.265-1	103	8813193-8813182
EDIF. BENEFICENCIA	ACCIONES Y VALORES		104	8805369-8821147
EDIF. BENEFICENCIA	COOP. LOTEROS DEL VALLE	890.306.536	105	8807556-8837643
EDIF. BENEFICENCIA	CANAVERAL DE LOTERÍAS	16.262.621	106	8821970
EDIF. BENEFICENCIA	BERNARDO ANGEL	16.271.900	107	8824300-8892268
EDIF. BENEFICENCIA	CAMBIONET	805.020.891-1	108	8963488
EDIF. BENEFICENCIA	UNIVISA	805.011.494-2	109	8844340
EDIF. BENEFICENCIA	GERARDO MORENO-GRILL EXTASIS	2.874.580	112-113	8821867-8823993
EDIF. BENEFICENCIA	LEYDA DEL SOCORRO ARIAS	31.287.787	201	8846778-8806440
EDIF. BENEFICENCIA	ENLACE VERDE	805.019.815-1	205	8846159
EDIF. BENEFICENCIA	LEON ARTURO GARCIA	17.150.141	206	8822827-8811210
EDIF. BENEFICENCIA	E-DIVISAS.NET	14.5.580	207	8892127-8802640
EDIF. BENEFICENCIA	LUZ MARINA FIGUEROA	66.840.630	208	8846452
EDIF. BENEFICENCIA	ARNOLDO COLLAZOS	14.979.137	209	8813037
EDIF. BENEFICENCIA	FUNDAPUESTAS	805.013.277-1	210	8823286
EDIF. BENEFICENCIA	FUNDAPUESTAS	805.013.277-1	211	8810227-8810887
EDIF. BENEFICENCIA	ADINAR	38.979.712	213	8822904
EDIF. BENEFICENCIA	UNIVISA	805.011.494-2	301	8821784-8822558
EDIF. BENEFICENCIA	UNIVISA		302	8892133
EDIF. BENEFICENCIA	UNIVISA		303	
EDIF. BENEFICENCIA	UNIVISA		304	8824937-8892138
EDIF. BENEFICENCIA	TOMAS FAJARDO	16.582.461	305	8822606-8963437
EDIF. BENEFICENCIA	RAMON ELIAS RAMIREZ	6.234.548	306	8822615
EDIF. BENEFICENCIA	UNIVISA		308	8896792
EDIF. BENEFICENCIA	MARIA EUGENIA CRUZ CRIOLLO		203	8824303
EDIF. BENEFICENCIA	UNIVISA	805.011.494-2	PISO 4	
EDIF. BENEFICENCIA	VALLE SOLIDARIO	890.399.029-5	PISO 5	8858382-8959755
EDIF. BENEFICENCIA	CAMBIONET		108	8811943

EDIFICIO	NOMBRE	NIT	INMUEBLE	TELEFONO
LOCAL IMBANACO I	COLPATRIA	860.038.502	101	5589508
LOCAL IMBANACO I	BANCAFE	860.002.962-1	102	5589510
LOCAL IMBANACO I	BANCAFE	860.002.962-2	103	
LOCAL IMBANACO I	TELEPACIFICO	890.331.524-7	104	5570991
LOCAL IMBANACO I	RAQUEL ORTIZ	31.931.486	105	5581662
LOCAL IMBANACO I	IV NIVEL LTDA	805.023.006-3	106	5575263
LOCAL IMBANACO I	HUGO MENDEZ SOLARTE E.U.		107	5589941
LOCAL IMBANACO I	ENRIQUE MOVILLA MANOTAS	3.181.957	108	5570821
LOCAL IMBANACO I	TELEPACIFICO		109	
LOCAL IMBANACO I	TELEPACIFICO		110	5563002
LOCAL IMBANACO I	TELEPACIFICO		111	
LOCAL IMBANACO I	VOLVALLE		112	5520494
LOCAL IMBANACO I	CABAL REYES Y CIA.	805.018.378-8	114	
LOCAL IMBANACO I	VISION COLOMBIA	815.000.123-4	115	5570705
LOCAL IMBANACO I	MARIA Isabel RESTREPO	42.114.511	116	5570685
LOCAL IMBANACO I	POLLOPEZ DISTRIBUCIONES LTDA.	16.359.638	117	5589928
LOCAL IMBANACO I	TRIBUNAL ETICA MEDICA	800.079.444	201	5588080
LOCAL IMBANACO I	GRANCOLOMBIANA DE SERVICIOS	805.020.665-3	202	5581662
LOCAL IMBANACO I	ALCANCES	800.19.142	203	5570576
LOCAL IMBANACO I	FERNANDO GONZALEZ	14.9.145	204	5563242
LOCAL IMBANACO I	JABES CORPORATION		205	
LOCAL IMBANACO I	KAREN DARLENE ESPINEL	66.822.204	206	5570565
LOCAL IMBANACO I	TELEPACIFICO		208	
LOCAL IMBANACO I	FUNDACIÓN RENACER		209	5583232
LOCAL IMBANACO I	HEBRA LTDA.	800.029.012-7	210	5580506
LOCAL IMBANACO I	OSMA CADEVID	16.715.022	211	5589517
LOCAL IMBANACO I	TELEPACIFICO	890.331.524-7	PISO 2 Y 3	
LOCAL IMBANACO I	HELADERIA – AURA MARIA VELASCO	38.986.614	HELDERIA	5572335
LOCAL IMBANACO I	TAQUILLA TEATRO	38.96.614	TAQUILLA	
LOCAL IMBANACO I	JOSE REINAL TANGARIFE	16.59.557	S02-03	5589502-01-03
LOCAL IMBANACO I	TEATRO – RUBEN DARIO GOMEZ	16.68.732	TEATRO	5571875
LOCAL IMBANACO I	COOMEVA	805.00.427-1	S-04	5575340
LOCAL IMBANACO I	TELEPACIFICO		S-05	
LOCAL IMBANACO I	BANCO DE BOGOTA	860.002.296-4	S-06	5589505

EDIFICIO	NOMBRE	NIT	INMUEBLE	TELEFONO
APART. IMBANACO I	GLORIA INES VELÁSQUEZ	31.278.017	301	5578108
APART. IMBANACO I	HECTOR NARANJO PUERTA	29.540.951	302	5585063
APART. IMBANACO I	LUIS ARTURO BEDOYA	16.606.768	401	5589597
APART. IMBANACO I	ORLANDO TRIVINO	16.669.949	402	5560226
APART. IMBANACO I	GLADYS CORDOBA	38.991.944	501	5575860
APART. IMBANACO I	HERNAN FELIPE MERIZALDE	6.084.866	502	5575755
APART. IMBANACO I	HUGO VARGAS	13.822.164	601	5575500
APART. IMBANACO I	WILLY MEDINA	16.623.668	602	5584869
APART. IMBANACO I	CARLOS A. VELÁSQUEZ	16.702.275	701	5576086
APART. IMBANACO I	JUAN ALBERTO MORALES	16.357.672	702	5576107
APART. IMBANACO I	AMPARO MEJIA BECERRA	31.131.067	801	5582120
APART. IMBANACO I	RUTH MARIA DIAZ DE LA CRUZ	29.021.552	802	5579194
APART. IMBANACO I	MARINA AGUILLON	29.080.630	901	5589585
APART. IMBANACO I	HERNAN HMBERTO MANZI	17.072.817	902	5578113
APART. IMBANACO I	CARLOS J. CUELLAR	14.985.297	1001	5570540
APART. IMBANACO I	AURA MARIA VALDERRAMA	31.207.399	1002	5575666
APART. IMBANACO I	JHON J. PIEDREHITA GONZALEZ	29.541.347	1102	5583682

EDIFICIO	NOMBRE	NIT	INMUEBLE	TELEFONO
APART. IMBANACO I	JUAN DAVID ROMERO M	16.781.054	1201	5576106
APART. IMBANACO I	BETTY CASTAÑO VALENCIA	29.282.626	1202	5560257
APART. IMBANACO I	MARINA AGUILLON	29.080.630	1301	5589580
APART. IMBANACO I	OLGA PATRICIA ESCOBAR	27.111.420	1302	5579492
APART. IMBANACO I	KUG IGEMAN	16.188	1401	5587016
APART. IMBANACO I	JAMES TRIVINO	16.750.241	1402	5575525
APART. IMBANACO I	POLONIO AMED SOYOMAR	15.665.506	1502	5570293
APART. IMBANACO I	GILBERTO DIAZ OSPINA	10.085.486	1602	5575602
APART. IMBANACO I	AYDEE VALENCIA ROLDAN	19.083.212	1701	5575474
APART. IMBANACO I	PATRICIA LOZADA	38.857.149	1702	5571008
APART. IMBANACO I	MARITZA TRIVINO	31.225.365	1801	5575580
APART. IMBANACO I	LILIANA ESCOBAR	66.902.756	1802	5143171
APART. IMBANACO I	PORTERIA			5560254

EDIFICIO	NOMBRE	NIT	INMUEBLE	TELEFONO
APART. IMBANACO II	JAIME EDUARDO DIAZ MENDOZA	93.358.540	101	5146436
APART. IMBANACO II	ARMANDO TEZNA	14.975.889	102	5584210
APART. IMBANACO II	ROSANGELA ROMERO	31.207.657	103	5586542
APART. IMBANACO II	CICERON VARELA	16.700.610	204	5578422
APART. IMBANACO II	MARTHA LEONOR BOTERO	31.851.771	205	5560859
APART. IMBANACO II	ORLANDO PLAZAS	6.511.394	206	5572587
APART. IMBANACO II	FANNY CARDONA	29.071.294	207	5572592
APART. IMBANACO II	ALVARO MONEDERO	94.488.625	208	5572949
APART. IMBANACO II	RICARDO SIERRA ALVAREZ	19.236.895	309	5572287
APART. IMBANACO II	BLANCA NUBAI FERNÁNDEZ	16.755.800	310	5586612
APART. IMBANACO II	DIEGO ALONSO CAMPO	14.877.559	311	5584231
APART. IMBANACO II	MARIA JESUS ALVAREZ	29.001.555	312	5576182
APART. IMBANACO II	LUIS ORLANDO MUÑOZ	10.520.122	313	5589646

EDIFICIO	NOMBRE	NIT	INMUEBLE	TELEFONO
LOCAL IMBANACO II	SERVICIOS MEDICOS LTDA.	805.011.726-6	01	5584903
LOCAL IMBANACO II	LUCRCIA ENRRRIQUEZ	41.596.412	02	5585618-5436
LOCAL IMBANACO II	ARMANDO TEZNA	14.934.923	03	5577668
LOCAL IMBANACO II	JUAN CARLOS ESCOBAR	51.837.332	04	5585436
LOCAL IMBANACO II	LUCIA PINZON GONZALEZ	38.982.930	05	6820678

8.4.1.2. Reportes de las llamadas realizadas. Con los formatos establecidos para realizar las llamadas correspondientes a los arrendatarios morosos de la Beneficencia del Valle del Cauca, se presenta el primer y segundo reporte de las llamadas realizadas, dejando claro que las normas establecidas por la Dirección Administrativa y Jurídica dan como máximo un total de dos llamadas previas a la realización formal de un cobro prejuridico con el debido envío de la carta que pone en sobreaviso a los deudores morosos.

📄 Formato cobrollamadas:

REPORTE DE LA PRIMERA LLAMADA

Figura 18. Reporte de la llamada

COBROLLAMADAS		TIPO DE COBRO
Arrendatario:	<i>Reyes seyfarth</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Canon V
Teléfono:	<i>6678630</i>	<input checked="" type="checkbox"/> C.Admon
Hora de llamada:	<i>3:00 PM</i>	<input checked="" type="checkbox"/> I.V.A
Fecha de llamada:	<i>22 de Agosto de 2005</i>	Póliza
Quien contesto:	<i>Mariu</i>	Saldo anterior:
Cancelo? Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		\$ <u>6.485.160</u>
Fecha de cancelación:	<i>En el mes de julio</i>	Valor del cobro
		\$ <u>8.267.355</u>
<u>Nota:</u> <i>Piden que se les envíe un Estado de cuenta con la información de lo que se debe hasta el momento</i>		

COBROLLAMADAS		TIPO DE COBRO
Arrendatario:	<i>Cambionet</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Canon V.
Teléfono:	<i>8963488</i>	<input checked="" type="checkbox"/> C.Admon
Hora de llamada:	<i>3:15 PM</i>	<input checked="" type="checkbox"/> I.V.A
Fecha de llamada:	<i>22 de Agosto de 2005</i>	Póliza
Quien contesto:	<i>Leonardo</i>	Saldo anterior:
Cancelo? Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		\$ <u>1.115.500</u>
Fecha de cancelación:	<i>10 de Agosto de 2005</i>	Valor del cobro
		\$ <u>1.718.000</u>
<u>Nota:</u> <i>Solo se cancelo una parte en esta fecha, enviar Estado de cuenta</i>		

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *León Arturo García*
Teléfono: *8822827*
Hora de llamada: *3:19 PM*
Fecha de llamada: *22 de Agosto de 2005*
Quien contesto: *Secretaria*

TIPO DE COBRO

Canon V.
☒ C.Admón
I.V.A
Póliza

Cancelo? Si ☒ No ☐
Fecha de cancelación:

Saldo anterior:
\$ 1.735.094
Valor del cobro
\$ 1.815.094

Nota: *Ya cancelaron, tienen los recibos de cancelación al día, van a enviar los recibos*

COBROLLAMADAS

Arrendatario *ADINAR*
Teléfono: *8822904*
Hora de llamada : *3:45 PM*
Fecha de llamada: *22 de Agosto de 2005*
Quien contesto: *Bibiana*

TIPO DE COBRO

Canon V.
C.Admón
I.V.A
Póliza

Cancelo? Si ☐ No ☐
Fecha de cancelación:

Saldo anterior:
\$ 300.000
Valor del cobro
\$ 300.000

Nota: *tiene todo cancelado, enviar estado de cuenta.*

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *Enrique Movilla Manotas*
Teléfono: *5570821*
Hora de llamada : *3:23 PM*
Fecha de llamada: *22 de Agosto de 2005*
Quien contesto: *secretaria*

TIPO DE COBRO

Canon V.
C.Admón.
I.V.A
Póliza

Cancelo? Si ☐ No ☐
Fecha de cancelación:

Saldo anterior:
\$ 1.749.000
Valor del cobro
\$ 1.749.000

Nota: *volver a llamar*

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *Volvalle*
Teléfono: *5589513*
Hora de llamada : *3:26 PM*
Fecha de llamada: *22 de Agosto de 2005*
Quien contesto: *Carmen Ramirez*

Cancelo? Si ____ No ____
Fecha de cancelación:

TIPO DE COBRO

Canon V.
☒ C.Admón.
I.V.A
Póliza
Saldo anterior:
\$ 960.000
Valor del cobro
\$ 1.040.000

Nota: *Deben 8 meses de admón., tienen una consignación en junio de 2005 por \$480.000*

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *Maria Isabel Restrepo*
Teléfono: *5570685*
Hora de llamada : *3:30 PM*
Fecha de llamada: *22 de Agosto de 2005*
Quien contesto: *Carlos Alberto Restrepo*

Cancelo? Si ____ No ____
Fecha de cancelación:

TIPO DE COBRO

☒ Canon V.
☒ C.Admón.
☒ I.V.A
Póliza
Saldo anterior:
\$ 6.554.760
Valor del cobro
\$ 7.225.560

Nota:

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *Grancolombiana de Servicios*
Teléfono: *5581104*
Hora de llamada : *4:30 PM*
Fecha de llamada: *10 de Agosto de 2005*
Quien contesto: *Secretaria*

Cancelo? Si ____ No ____
Fecha de cancelación:

TIPO DE COBRO

Canon V.
C.Admón..
I.V.A
Póliza
Saldo anterior:
\$ 794.900
Valor del cobro
\$ 794.900

Nota: *enviaron circular a Marino Gutiérrez en Mayo de 2005, con los recibos cancelados y no respondió.*

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *Gladis Córdoba*
Teléfono: *5575860*
Hora de llamada : *4:35 PM*
Fecha de llamada: *10 de Agosto de 2005*
Quien contesto:

Cancelo? Si ☐ No ☐
Fecha de cancelación:

Nota: *no contestaron*

TIPO DE COBRO

Canon V.
C.Admon..
I.V.A
Póliza
Saldo anterior:
\$ 4.135.000
Valor del cobro
\$ 2.924.000

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *Hugo Vargas*
Teléfono: *5575500 - 6644205*
Hora de llamada : *4:09 PM*
Fecha de llamada: *22 de Agosto de 2005*
Quien contesto: *Hugo Vargas*

Cancelo? Si ☒ No ☐
Fecha de cancelación: *6 de Julio de 2005*

Nota: *canceló en el Banco de Occidente, recibo No. R526031, caja rápida No.4045148*

TIPO DE COBRO

☒ Canon V.
☒ C.Admon..
I.V.A
Póliza
Saldo anterior:
\$
Valor del cobro
\$ 582.000

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *Carlos A. Velásquez*
Teléfono: *5576086*
Hora de llamada : *4:12 PM*
Fecha de llamada: *10 de Agosto de 2005*
Quien contesto: *Luis Felipe*

Cancelo? Si ☐ No ☐
Fecha de cancelación:

Nota: *Enviar Estado de Cuenta*

TIPO DE COBRO

Canon V.
C.Admon..
I.V.A
Póliza
Saldo anterior:
\$ 1.850.000
Valor del cobro
\$ 1.850.000

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *Aura María Valderrama*
Teléfono: *5575666 - 5584810*
Hora de llamada : *3:35 PM*
Fecha de llamada: *24 de Agosto de 2005*
Quien contesto: *Aura Maria Valderrama*

Cancelo? Si ____ No ____
Fecha de cancelación:

Nota: *Enviar estado de cuenta*

TIPO DE COBRO

Canon V.
C.Admón..
I.V.A
Póliza
Saldo anterior:
\$ 2.599.740
Valor del cobro
\$ 2.030.740

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *Jhon Jairo Piedrahita*
Teléfono: *5583682*
Hora de llamada :
Fecha de llamada: *24 de Agosto de 2005*
Quien contesto:

Cancelo? Si ____ No ____
Fecha de cancelación:

Nota: *No Contesto*

TIPO DE COBRO

☒ Canon V.
☒ C.Admón..
I.V.A
Póliza
Saldo anterior:
\$ 1.105.000
Valor del cobro
\$ 1.670.000

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *Juan David Romero*
Teléfono: *5576106*
Hora de llamada :
Fecha de llamada: *26 de Agosto de 2005*
Quien contesto:

Cancelo? Si ____ No ____
Fecha de cancelación:

Nota: *No Contesto, Deje Mensaje*

TIPO DE COBRO

Canon V.
C.Admón..
I.V.A
Póliza
Saldo anterior:
\$ 615.000
Valor del cobro
\$ 640.000

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *Patricia Lozada*
Teléfono: *5571008*
Hora de llamada : *3:30 PM*
Fecha de llamada: *26 de Agosto de 2005*
Quien contesto: *Andrés Felipe*

Cancelo? Si ____ No ____
Fecha de cancelación:

Nota:

TIPO DE COBRO

Canon V.
C.Admon..
I.V.A
Póliza
Saldo anterior:
\$ 1.911.900
Valor del cobro
\$ 1.987.900

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *Liliana Escobar*
Teléfono: *5143171*
Hora de llamada : *3:42 PM*
Fecha de llamada: *22 de Agosto de 2006*
Quien contesto: *Papá*

Cancelo? Si ____ No ____
Fecha de cancelación:

Nota: *volver a llamar*

TIPO DE COBRO

☒ Canon V.
☒ C.Admon..
I.V.A
Póliza
Saldo anterior:
\$ 4.588.000
Valor del cobro
\$ 5.193.000

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *Marta Leonor Botero*
Teléfono: *5560859*
Hora de llamada : *3:45 PM*
Fecha de llamada: *22 de Agosto de 2005*
Quien contesto: *hija*

Cancelo? Si ____ No ____
Fecha de cancelación:

Nota:

TIPO DE COBRO

☒ Canon V.
☒ C.Admon..
I.V.A
Póliza
Saldo anterior:
\$ 2.737.420
Valor del cobro
\$ 3.211.420

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *Ricardo Sierra Álvarez*
Teléfono: *5572287*
Hora de llamada : *3:15 PM*
Fecha de llamada: *26 de Agosto de 2005*
Quien contesto: *Empleada*

Cancelo? Si ____ No ____
Fecha de cancelación:

Nota:

TIPO DE COBRO

☒ Canon V.
☒ C.Admon..
I.V.A
Póliza
Saldo anterior:
\$ 2.314.767
Valor del cobro
\$ 2.834.767

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *Diego Alonso Campo*
Teléfono: *5584231*
Hora de llamada : *3:18 PM*
Fecha de llamada: *26 de Agosto de 2005*
Quien contesto: *Janeth*

Cancelo? Si ____ No ____
Fecha de cancelación:

Nota:

TIPO DE COBRO

Canon V.
C.Admon..
I.V.A
Póliza
Saldo anterior:
\$ 1.960.680
Valor del cobro
\$ 1.960.680

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *Lucrecia Enríquez*
Teléfono: *5585618 - 5585436*
Hora de llamada : *3:50 PM*
Fecha de llamada: *22 de Agosto de 2005*
Quien contesto: *María del Rosario*

Cancelo? Si ☒ No ____
Fecha de cancelación: *1 de Agosto de 2005*

Nota: *canceló en el Banco de Occidente*

TIPO DE COBRO

☒ Canon V.
☒ C.Admon..
☒ I.V.A
Póliza
Saldo anterior:
\$
Valor del cobro
\$ 507.000

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *Lucia Pinzón González*
Teléfono: *6820678*
Hora de llamada : *3:25 PM*
Fecha de llamada: *24 de Agosto de 2005*
Quien contesto: *Lucia Pinzón*

Cancelo? Si ____ No ____
Fecha de cancelación:

TIPO DE COBRO

☒ Canon V.
☒ C.Admon..
☒ I.V.A
Póliza

Saldo anterior:

\$ 6.203.532

Valor del cobro

\$ 6.754.176

Nota: *va a enviar recibos, y renovar contrato*

REPORTE SEGUNDA LLAMADA

Figura 19. Reporte de la Segunda llamada

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *Enrique Movilla*
Teléfono: *5570521*
Hora de llamada : *3:00 PM*
Fecha de llamada: *30 de Sep. De 2005*
Quien contesto: *Secretaria*

TIPO DE COBRO

☒ Canon V.
☒ C. Admón.
☒ I.V.A
Póliza

Cancelo? Si ____ No ____
Fecha de cancelación:

Saldo anterior:
\$ 1.749.000
Valor del cobro
\$ 2.285.500

Nota: Solo se puede hablar con el señor Enrique entre 4 y 5 PM, cuando esta.

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *Gladis Córdoba*
Teléfono: *5575860*
Hora de llamada : *3:15 PM*
Fecha de llamada: *30 de Sep. De 2005*
Quien contesto:

TIPO DE COBRO

Canon V.
C. Admón..
I.V.A
Póliza

Cancelo? Si ____ No ____
Fecha de cancelación:

Saldo anterior:
\$ 2.924.000
Valor del cobro
\$ 3.481.000

Nota: No contestaron

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *Aura Ma. Valderrama*
Teléfono: *5584810*
Hora de llamada : *3:25 PM*
Fecha de llamada: *30 de Sep. De 2005*
Quien contesto: *Aura Ma. Valderrama*

TIPO DE COBRO

Canon V.
C. Admón..
I.V.A
Póliza

Cancelo? Si ____ No ____
Fecha de cancelación:

Saldo anterior:
\$ 2.030.740
Valor del cobro
\$ 2.599.740

Nota: reenviar estados de cuenta, Fax: 5570906

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *Marta Leonor Botero*
Teléfono: *5560859*
Hora de llamada : *3:32 PM*
Fecha de llamada: *30 de Sep. De 2005*
Quien contesto: *Marta Leonor Valderrama*

Cancelo? Si ____ No ____
Fecha de cancelación:

TIPO DE COBRO

Canon V.
C.Admon..
I.V.A
Póliza
Saldo anterior:
\$ 3.211.420
Valor del cobro
\$ 3.211.420

Nota: *va a venir a arreglar los pagos*

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *Cambionet*
Teléfono: *8963488*
Hora de llamada : *3:36 PM*
Fecha de llamada: *30 de Sep. De 2005*
Quien contesto: *Leonardo*

Cancelo? Si ____ No ____
Fecha de cancelación:

TIPO DE COBRO

Canon V.
C.Admon..
I.V.A
Póliza
Saldo anterior:
\$ 1.115.500
Valor del cobro
\$ 1.718.000

Nota: *tienen recibos al día, el próximo lunes traen los recibos*

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *León Arturo García*
Teléfono: *8822827*
Hora de llamada : *3:40 PM*
Fecha de llamada: *30 de Sep. De 2005*
Quien contesto: *Secretaria*

Cancelo? Si ____ No ____
Fecha de cancelación:

TIPO DE COBRO

Canon V.
C.Admon..
I.V.A
Póliza
Saldo anterior:
\$ 1.815.000
Valor del cobro
\$ 1.815.000

Nota: *no pagan Admon.*

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *Grancolombiana*
Teléfono: *5581104*
Hora de llamada : *3:50 PM*
Fecha de llamada: *30 de Sep. De 2005*
Quien contesto: *Francy*

Cancelo? Si ____ No ____
Fecha de cancelación:

Nota: volver a llamar

TIPO DE COBRO

Canon V.
☒ C.Admon..
I.V.A
Póliza
Saldo anterior:
\$ 794.900
Valor del cobro
\$ 794.900

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *Carlos A. Velásquez*
Teléfono: *5576086*
Hora de llamada : *3:56 PM*
Fecha de llamada: *30 de Sep. De 2005*
Quien contesto: *Pilar*

Cancelo? Si ____ No ____
Fecha de cancelación:

Nota: volver a llamar

TIPO DE COBRO

Canon V.
C.Admon..
I.V.A
Póliza
Saldo anterior:
\$ 1.850.000
Valor del cobro
\$ 1.850.000

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *Patricia Lozada*
Teléfono: *5571008*
Hora de llamada : *4:00 PM*
Fecha de llamada: *30 de Sep. De 2005*
Quien contesto: *Andrés Felipe*

Cancelo? Si ____ No ____
Fecha de cancelación:

Nota:

TIPO DE COBRO

Canon V.
C.Admon..
I.V.A
Póliza
Saldo anterior:
\$ 1.387.900
Valor del cobro
\$ 1.387.900

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *Diego Alonso Campo*
Teléfono: *5584231*
Hora de llamada : *4.11 PM*
Fecha de llamada: *30 de Sep. De 2005*
Quien contesto: *Janeth*

Cancelo? Si ____ No ____
Fecha de cancelación:

Nota:

TIPO DE COBRO

Canon V.
C.Admón..
I.V.A
Póliza
Saldo anterior:
\$ 1.960.680
Valor del cobro
\$ 1.960.680

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *ADINAR*
Teléfono: *8822904*
Hora de llamada : *4:20 PM*
Fecha de llamada: *30 de Sep. De 2005*
Quien contesto: *Bibiana*

Cancelo? Si ____ No ____
Fecha de cancelación:

Nota: ya se enviaron los estados de cuenta

TIPO DE COBRO

Canon V.
C.Admón..
I.V.A
Póliza
Saldo anterior:
\$ 300.000
Valor del cobro
\$ 300.000

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *Volvalle*
Teléfono: *5589513*
Hora de llamada : *4:30 PM*
Fecha de llamada: *30 de Sep. de 2005*
Quien contesto: *Carmen Ramírez*

Cancelo? Si ____ No ____
Fecha de cancelación:

Nota: *Deben aclarar las cuenta, ellos tiene recibos*

TIPO DE COBRO

Canon V.
C.Admón..
I.V.A
Póliza
Saldo anterior:
\$ 1.040.000
Valor del cobro
\$ 1.120.000

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *Maria Isabel Restrepo*
Teléfono: *5570685*
Hora de llamada : *4:37 PM*
Fecha de llamada: *30 de Sep. De 2005*
Quien contesto: *Carlos Alberto*

Cancelo? Si ____ No ____
Fecha de cancelación:

Nota:

TIPO DE COBRO

Canon V.
C.Admón..
I.V.A
Póliza
Saldo anterior:
\$ 7.225.560
Valor del cobro
\$ 7.896.360

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *Liliana Escobar*
Teléfono: *5143171*
Hora de llamada : *4:45 PM*
Fecha de llamada: *30 de Sep. De 2005*
Quien contesto: *Papá*

Cancelo? Si ____ No ____
Fecha de cancelación:

Nota: *volver a llamar*

TIPO DE COBRO

Canon V.
C.Admón..
I.V.A
Póliza
Saldo anterior:
\$ 5.193.000
Valor del cobro
\$ 5.798.000

COBROLLAMADAS

Arrendatario: *Ricardo Sierra*
Teléfono: *5572287*
Hora de llamada : *5:00 PM*
Fecha de llamada: *30 de Sep. De 2005*
Quien contesto: *Empleada*

Cancelo? Si ____ No ____
Fecha de cancelación:

Nota: *no se encuentra*

TIPO DE COBRO

Canon V.
C.Admón..
I.V.A
Póliza
Saldo anterior:
\$ 2.834.767
Valor del cobro
\$ 3.375.767

8.5. INFORMES MENSUALES PRESENTADOS AL DIRECTOR DEL PROYECTO

Estos informes constatan el desarrollo de las actividades que debe realizar el encargado del puesto de “ejecutivo de cuentas prejudicadas”, donde se muestra de forma estadística como se presenta el estado financiero de la Beneficencia del Valle del Cauca en la parte que debe involucrar principalmente los recaudos de dineros que mensualmente recibe y deja de recibir la empresa en este punto específico.

8.5.1. Primer y Segundo informe estadístico comparativo. Para la realización de estos informes se tiene en cuenta los reportes de las primeras y segundas llamadas realizadas y los tres primeros informes de los meses de julio, agosto y septiembre de 2005, donde se muestran los cobros y pagos que se realizaron en esos tres meses.

INFORME ESTADÍSTICO COMPARATIVO MESES JULIO- AGOSTO DE 2005

El numero total de arrendatarios que fueron llamados es de 21, discriminando 4 del edificio de Benevalle, 4 del edificio Centro Imbanaco I, 2 del edificio Centro Imbanaco II, 8 del edificio Apartamentos Imbanaco I y 3 del edificio Apartamentos Imbanaco II.

Figura 20. Arrendatarios llamados Julio-Agosto

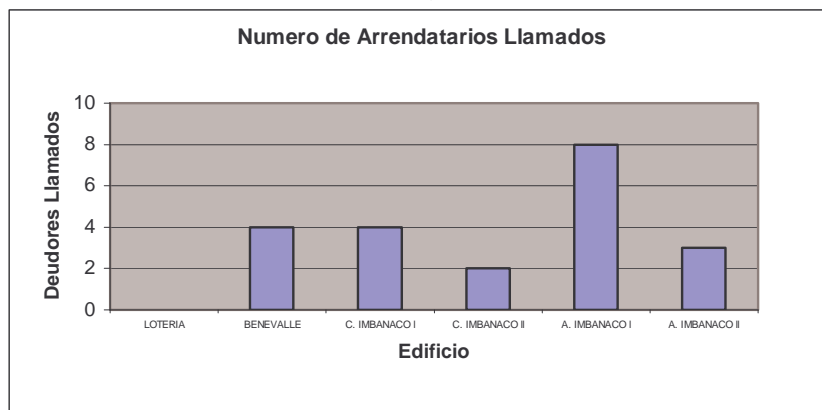


Tabla 10. Relación edificio-arrendatarios Julio-Agosto

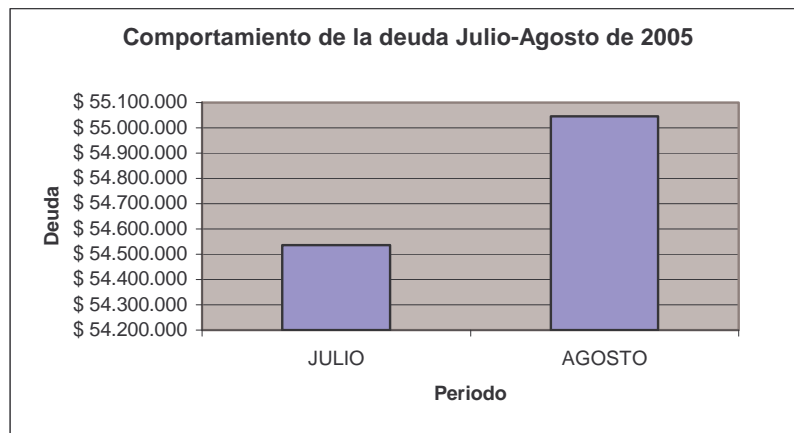
EDIFICIO	ARRENDATARIOS
LOTERIA	0
BENEVALLE	4
C. IMBANACO I	4
C. IMBANACO II	2
A. IMBANACO I	8
A. IMBANACO II	3

En el mes de julio se relaciono una deuda total de \$54.536.292 entre los arrendatarios que se deben llamar, para el mes de agosto se produjo un incremento del 0.92% para un total de \$55.044.731, aunque se efectuaron algunos pagos considerables, el incremento se debió en gran parte a que los arrendatarios que no pagaron en el mes de julio tampoco pagaron en el mes de agosto, generando este incremento.

Tabla 11. Relación periodo-deuda Julio-Agosto

PERIODO	DEUDA
JULIO	\$ 54.536.292
AGOSTO	\$ 55.044.731

Figura 21. Comportamiento de la deuda Julio-Agosto



FORMATO DE LLAMADAS "COBROLLAMADAS"

Figura 22. Formato de llamadas

COBROLLAMADAS	
Arrendatario: _____ Teléfono: _____ Hora de llamada : _____ Fecha de llamada: _____ Quien contesto: _____ Cancelo? Si ____ No ____ Fecha de cancelación: _____ <u>Nota:</u>	TIPO DE COBRO Canon V. C.Admon.. I.V.A Póliza Saldo anterior: \$ _____ Valor del cobro \$ _____

REPORTE LLAMADAS HECHAS EN AGOSTO
INFORME ESTADÍSTICO COMPARATIVO
MESES JULIO- AGOSTO- SEPTIEMBRE DE 2005

Tabla 12. Reporte llamadas hechas en agosto

COBROLLAMADAS							
Arrendatario	Valor del Cobro	Tipo de cobro	Fecha de llamada	Hora de llamada	Quien contesto?	Canceló?	Fecha de cancelación
Cambionet	\$ 1.718.000	Canon. Admón., IVA, Saldo	Agosto 22 de 2005	3:10 p.m.	Leonardo	no	-
Reyes Seyfarth-Graficas Diana	\$ 8.267.355	Canon. Admón., IVA, Saldo	Agosto 22 de 2005	3:15 p.m.	Mariu	no	-
Leon Arturo Garcia	\$ 1.815.094	Admón.	Agosto 22 de 2005	3:19 p.m.	Secretaria	no	-
Adinar	\$ 300.000	Saldo	Agosto 22 de 2005	3:45 p.m.	Viviana	no	-
Enrique Movilla Manotas	\$ 1.749.000	Saldo	Agosto 22 de 2005	3:23 p.m.	Secretaria	no	-
Volvalle	\$ 1.040.000	Admon, Saldo	Agosto 22 de 2005	3:26 p.m.	Carmen Ramirez	no	-
Maria Isabel Restrepo	\$ 7.225.560	Canon. Admón., IVA, Saldo	Agosto 22 de 2005	3:30 p.m.	Carlos Alberto	no	-
Grancolombiana de Servicios	\$ 794.900	Saldo	Agosto 10 de 2005	4:30 p.m.	Secretaria	no	-
Gladys Cordoba	\$ 2.924.000	Admon,Saldo	no contesto	-	-	-	-
Hugo Vargas	\$ 582.000	Canon, Admon	Agosto 22 de 2005	4:09 p.m.	Hugo Vargas	si	Julio 6 de 2005
Carlos A. Velásquez	\$ 1.850.000	Saldo	Agosto 10 de 2005	4:12 p.m.	Luis Felipe	no	-
Aura Maria Valderrama	\$ 2.030.740	Saldo	Agosto 24 de 2005	3:35 p.m.	Aura Maria	no	-
Jhon Jairo Piedrahita Gonzalez	\$ 1.670.000	Canon, Admon,Saldo	no contesto	-	-	-	-
Juan David Romero	\$ 640.000	Saldo	Agosto 26 de 2005	3:25 p.m.	Contestador	no	-
Patricia Lozada	\$ 1.387.900	Saldo	Agosto 26 de 2005	3:30 p.m.	Andres Felipe	no	-
Liliana Escobar	\$ 5.193.000	Canon, Admon,Saldo	Agosto 22 de 2005	3:42 p.m.	Papá	no	-
Martha Leonor Botero	\$ 3.211.420	Canon, Admon,Saldo	Agosto 22 de 2005	3:45 p.m.	Hija	no	-
Ricardo Sierra Alvarez	\$ 2.834.767	Canon, Admon,Saldo	Agosto 26 de 2005	3:15 p.m.	Empleada	no	-
Diego Alfonso Campo	\$ 1.960.680	Saldo	Agosto 26 de 2005	3:18 p.m.	Janeth	no	-
Lucrecia Enriquez	\$ 507.700	Canon, Admon, IVA	Agosto 22 de 2005	3:50 p.m.	Maria del Rosario	si	Agosto 1 de 2005
Lucia Pinzon	\$ 6.754.176	Canon. Admón., IVA, Saldo	Agosto 24 de 2005	3:25 p.m.	Lucia Pnzon	no	-

REPORTE LLAMADAS HECHAS EN AGOSTO
INFORME ESTADÍSTICO COMPARATIVO
MESES JULIO- AGOSTO- SEPTIEMBRE DE 2005

El numero total de arrendatarios que fueron llamados es de 15, discriminando 3 del edificio de Benevalle, 4 del edificio Centro Imbanaco I, 5 del edificio Apartamentos Imbanaco I y 3 del edificio Apartamentos Imbanaco II.

Figura 23. Arrendatarios llamados Agosto-Septiembre

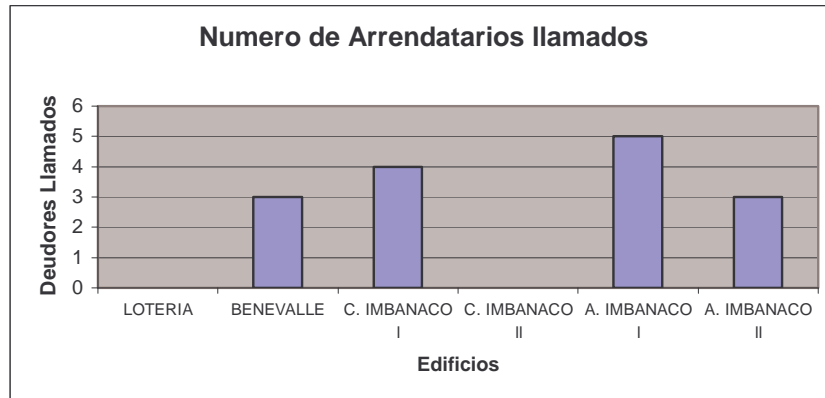


Tabla 13. Relación edificios arrendatarios Agosto-Septiembre

EDIFICIO	ARRENDATARIOS
LOTERIA	0
BENEVALLE	3
C. IMBANACO I	4
C. IMBANACO II	0
A. IMBANACO I	5
A. IMBANACO II	3

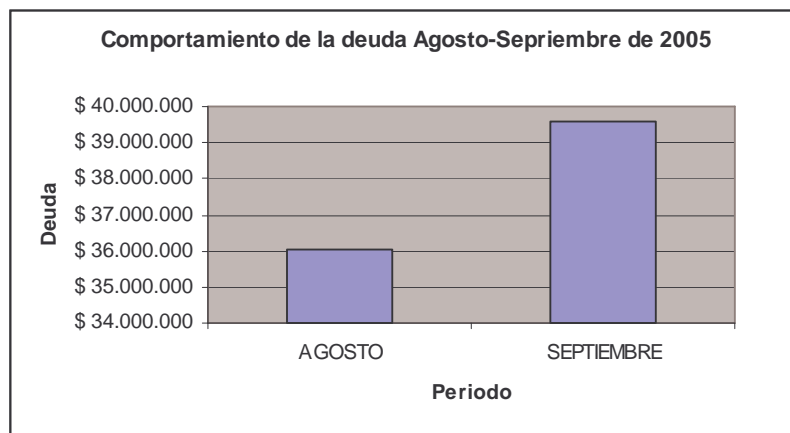
En el mes de julio se relaciono una deuda total de \$54.536.292 entre los arrendatarios que se deben llamar, para el mes de agosto se produjo un incremento del 0.92% para un total de \$55.044.731, para el mes de Septiembre el numero de arrendatarios a llamar se disminuyó un 28.6%, es decir de 21 pasaron a 15 los arrendatarios llamados, esto se debió a que 2 se colocaron al día con sus deudas, 2 se están poniendo al día con la deuda y los otros 2 pasaron a cobro jurídico. De estos arrendatarios no se recibieron pagos los que puede indicar que deberán ser considerados para el reporte formal de cobro prejudicial

El total de la deuda para el total de deudores llamados en el mes de septiembre es de \$ 39.594.361, en relación con los mismos deudores de los dos meses anteriores, para los cuales la deuda fue de \$ 36.035.061, se puede observar un incremento de 8.98% en la deuda.

Tabla 14. Relación periodo deuda Agosto-Septiembre

PERIODO	DEUDA
AGOSTO	\$ 36.035.061
SEPTIEMBRE	\$ 39.594.361

Figura 24. Comportamiento de la deuda Agosto-Septiembre



REPORTE LLAMADAS HECHAS EN SEPTIEMBRE

Tabla 15. Reporte de llamadas hechas en Septiembre

COBROLLAMADAS							
<i>Arrendatario</i>	<i>Valor del Cobro</i>	<i>Tipo de cobro</i>	<i>Fecha de llamada</i>	<i>Hora de llamada</i>	<i>Quien contesto?</i>	<i>Canceló?</i>	<i>Fecha de cancelación</i>
Cambionet	\$ 1.718.000	Saldo	Septiembre 30 de 2005	3:36 p.m.	Leonardo	no	-
León Arturo García	\$ 1.815.094	Saldo	Septiembre 30 de 2005	3:40 p.m.	Secretaria	no	-
Adinar	\$ 300.000	Saldo	Septiembre 30 de 2005	4:20 p.m.	Bibiana	no	-
Enrique Movilla Manotas	\$ 2.285.500	Canon. Admón., IVA, Saldo	Septiembre 30 de 2005	3:00 p.m.	Secretaria	no	-
Volvalle	\$ 1.120.000	Admon	Septiembre 30 de 2005	4:30 p.m.	Carmen Ramirez	no	-
Maria Isabel Restrepo	\$ 7.896.360	Canon. Admón., IVA, Saldo	Septiembre 30 de 2005	4:37 p.m.	Carlos Alberto	no	-
Grancolombiana de Servicios	\$ 794.900	Saldo	Septiembre 30 de 2005	3:50 p.m.	Francy	no	-
Gladis Córdoba	\$ 3.481.000	Saldo	Septiembre 30 de 2005	3:15 p.m.	-	-	-
Carlos A. Velásquez	\$ 1.850.000	Saldo	Septiembre 30 de 2005	3:56 p.m.	Pilar	no	-
Aura Maria Valderrama	\$ 2.599.740	Canon, Admon,Saldo	Septiembre 30 de 2005	3:25 p.m.	Aura Maria	no	-
Patricia Lozada	\$ 1.387.900	Saldo	Septiembre 30 de 2005	4:00 p.m.	Andres Felipe	no	-
Liliana Escobar	\$ 5.798.000	Canon, Admon,Saldo	Septiembre 30 de 2005	4:45 p.m.	Papá	no	-
Martha Leonor Botero	\$ 3.211.420	Saldo	Septiembre 30 de 2005	3:32 p.m.	Martha Leonor	no	-
Ricardo Sierra Álvarez	\$ 3.375.767	Canon, Admon,Saldo	Septiembre 30 de 2005	5:00 p.m.	Empleada	no	-
Diego Alfonso Campo	\$ 1.960.680	Saldo	Septiembre 30 de 2005	4:11 p.m.	Janet	no	-

8.5.2. Tercer informe (Descriptivo):

INFORME OCTUBRE-NOVIEMBRE

Para estos meses se tuvo en cuenta que las personas deudoras completaron un total de dos llamadas de preaviso jurídico, por tanto es necesario, de acuerdo con los parámetros establecidos dentro de las funciones a realizar por el “Ejecutivo de cuentas prejudricas”, que hechos estos llamados se debe proceder con el envío inmediato del documento que consiste en la carta de informe del primer aviso de cobro prejudicico, estableciendo plazos de pago y recordando a los arrendatarios morosos que deben cumplir con lo pactado dentro de el contrato de arrendamiento.

CARTA DE INFORME DEL PRIMER AVISO DE COBRO PREJURIDICO

Santiago de Cali, _____
Sr. _____
LC. _____

Ref: Primer aviso de cobro prejudicial

Respetuosamente. Le informamos que revisado su estado de cuenta No. _____ por el contrato de arrendamiento No. _____ relativo al (apto o local), actualmente se encuentra usted adeudando el valor de \$ _____ m/cte.

En consecuencia le solicitamos proceder a cancelar lo adeudado dentro de los cinco (5) días siguientes a este aviso, en el Banco asignado para tales efectos. Recordándole, que lo adeudado causa interés de acuerdo a lo pactado en el contrato de arrendamiento.

En caso de haber cancelado, le ofrecemos disculpas por las molestias generadas. Advirtiéndole, que del buen servicio que preste la Beneficencia del Valle del Cauca, hacia ustedes, depende del pago oportuno de lo acordado.

Atentamente;

Harold Eduardo Caicedo

Con copia a carpeta.

Para entrar en proceso prejudicial formal, contamos con 4 arrendatarios que después de ser realizadas dos llamadas y encontrar ninguna respuesta deben ser notificados , estos arrendatarios son los siguientes: León Arturo García,, del edificio Benevalle y cuya deuda asciende a \$2.055.094 al 31 de Octubre de 2005, Volvalle, del edificio C. Imbanaco I y cuya deuda asciende a \$1.280.000 al 31 de Octubre de 2005, Maria Isabel Restrepo, del Edificio C. Imbanaco I y cuya deuda asciende a \$9.185.160 al 31 de Octubre de 2005 y por ultimo Ricardo Sierra Álvarez del Edificio A. Imbanaco II, y cuya deuda asciende a \$4.457.767 al 31 de Octubre de 2005.

9. DESARROLLO INSTITUCIONAL

9.1. MISIÓN

Generar y transferir recursos económicos mediante la explotación efectiva del monopolio de juego de suerte y azar y sus activos, dentro de un ambiente de armonía, compromiso y alto desempeño de su talento humano, promoviendo salud y vida a los Vallecaucanos. Generar y transferir recursos económicos mediante la explotación efectiva del monopolio de juego de suerte y azar y sus activos, dentro de un ambiente de armonía, compromiso y alto desempeño de su talento humano, promoviendo salud y vida a los Vallecaucanos.

9.2. VISION

LA BENEFICENCIA DEL VALLE DEL CAUCA E.I.C.E. será la entidad líder a nivel nacional en la generación de recursos para la salud, reconocida por su alto nivel de competitividad en el mercado que atiende con productividad y calidad en el desempeño institucional.

9.3. DESARROLLO DEL MANUAL DE FUNCIONES DEL PUESTO

El desarrollo del manual de funciones esta establecido de manera documental, es decir, no existe un formato específico, de esta manera se describen las actividades a realizar por cada uno de los cargos que actualmente existen dentro de la Beneficencia del Valle del Cauca.

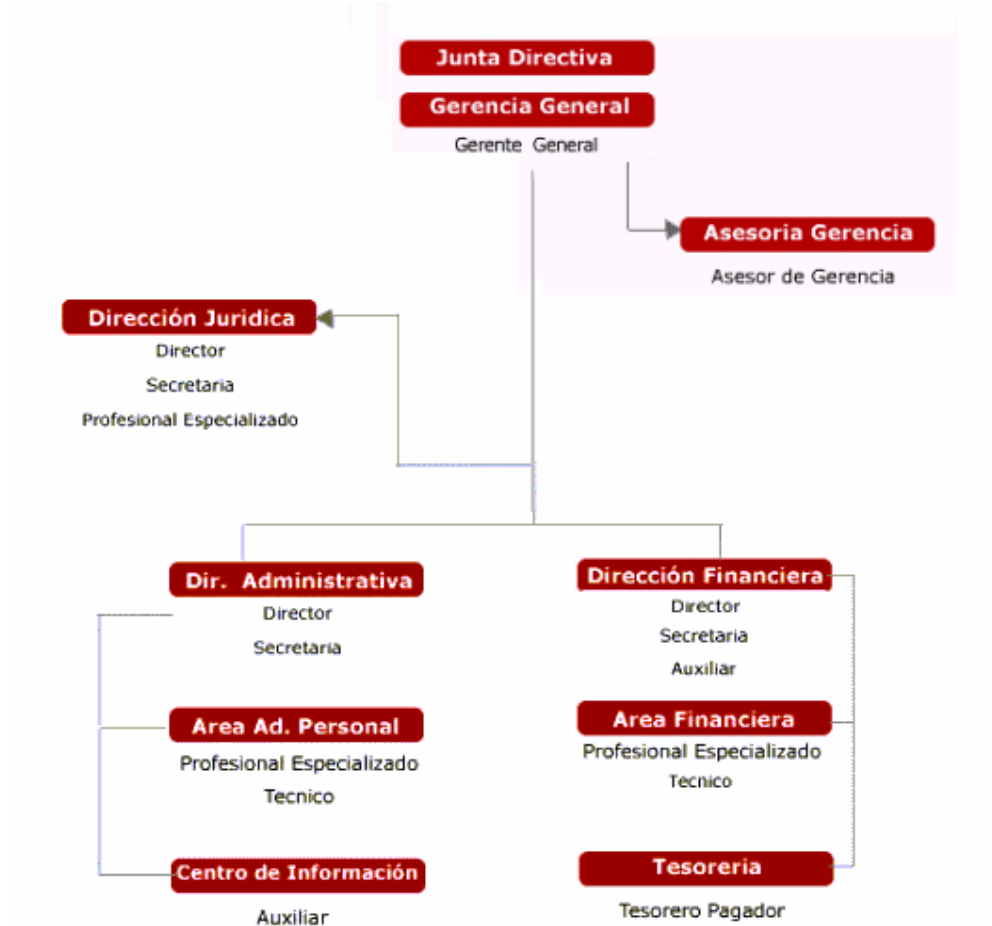
Para lograr obtener un manual de funciones completo y adecuado para el nuevo puesto a crear dentro de la empresa, se deben considerar varios factores entre los que se encuentran:

- Tener identificada el área afectada por la creación del nuevo puesto de trabajo
- Considerar de manera activa las actividades que se realizan en estas áreas, y considerar los procedimientos en los que se vinculan directa e indirectamente.
- Y por ultimo tener claramente establecidas las actividades a realizar por el “Ejecutivo de cuentas prejudricas”

Así, con estas consideraciones se logrará obtener un Manual de Funciones altamente confiable en la descripción del nuevo profesional encargado para desarrollar las actividades del “Ejecutivo de cuentas prejudricas”.

9.3.1. Organigrama del área: Se determinó que el área que afecta el nuevo puesto de trabajo comprende directamente, a la Dirección General, la Dirección Jurídica, la Dirección Administrativa y la Dirección Financiera.

Figura 25. Organigrama del área.



9.3.2. Actividades correspondientes al área. Los departamentos que se encuentran directamente relacionados con el cargo de “Ejecutivo de cuentas prejudicadas” son la Dirección Financiera y la Dirección Jurídica, y los que están indirectamente relacionados son la Gerencia General y la Dirección Administrativa, las cuales tienen las siguientes actividades:

Director financiero

Actividades:

Coordinar, planificar y controlar la gestión financiera de la empresa a través de la supervisión de los procesos contables y financieros, Proporcionar el soporte

especializado en análisis y evaluación de gestión financiera, evaluando estados contables, rentabilidad e inversiones, Brindar apoyo en la elaboración del presupuesto de cada vigencia con base en él, emitir las disponibilidades presupuéstales y registrar los pagos a realizar, velando por los gastos ajustados al presupuesto al igual que los ajustes, traslados y adiciones necesarias.

Dirección Jurídica

Actividades:

Asesorar y apoyar la organización con todo lo relacionado con el aspecto Jurídico de las competencias asignadas, avaluando las consultas y/o peticiones de los funcionarios, mediante la aplicación de normas, jurisprudencia y doctrinas jurídicas relacionadas, Interventorías de contratos de asesorías jurídicas e interponiendo o contestando demandas para garantizar y asegurar que las actuaciones estén de acuerdo con lo establecido y requerido por el marco legal.

GERENCIA GENERAL:

Actividades:

Esta área se encarga de dirigir la administración ejecutiva de LA BENEFICENCIA DEL VALLE, dando cumplimiento a los estatutos de la empresa, las disposiciones legales, constitucionales, los reglamentos, facultades que le confieren la Junta Directiva y las políticas que ella le señale para garantizar y asegurar la generación de recursos para la salud pública del Departamento a través de los juegos de suerte y azar.

La Gerencia general asesora mediante procesos de análisis y ejecución del plan estratégico la transformación organizacional y cultural, la principal finalidad empresarial del Departamento.

Al tiempo que dirige todas las demás áreas existentes en busca del crecimiento económico de la Beneficencia del Valle en el competitivo sector de los juegos de suerte y de azar, que se constituye en Formula las políticas, normas y procedimientos relacionados con la gestión del recurso humano, sistemas informáticos y servicio de apoyo logístico mediante el análisis y evaluación de las necesidades y requerimientos de las áreas de la empresa para lograr un alto desempeño en la organización

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA:

Actividades:

El equipo de esta importante área formula políticas, normas y procedimientos relacionados con la gestión del recurso humano y de servicios de apoyo logístico, mediante el análisis y evaluación de las necesidades y requerimientos de las áreas de la empresa para lograr una organización de alto desempeño, que garantice el normal desarrollo de las actividades de LA BENEFICENCIA DEL VALLE DEL CAUCA.

Proporciona orientación en la gestión del recurso humano de LA BENEFICENCIA DEL VALLE DEL CAUCA para lograr asegurar alta productividad que facilite el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Analiza y evalúa procesos de compras y suministros, manejo de archivo y correspondencia; aseo, vigilancia, cafetería, transporte, mensajería, mantenimiento de edificios y vehículos, contratos de seguros, manejo de bienes, etc. alta productividad que facilite el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Analiza y evalúa procesos de compras y suministros, manejo de archivo y correspondencia; aseo, vigilancia, cafetería, transporte, mensajería, mantenimiento de edificios y vehículos, contratos de seguros, manejo de bienes, etc.

9.3.3. Definición de procedimientos.

PROCEDIMIENTO: Elaborar y manejar formatos de cobro prejudricos, llevar registros de este proceso e informar del desarrollo del mismo.

DEFINICIÓN: Es el proceso mediante el cual el Ejecutivo de cuentas prejudricas lleva un control diario de los debidos cobros realizados a los arrendatarios de los bienes inmuebles de la Beneficencia del Valle del Cauca, presentando a la dirección Administrativa, los movimientos financieros detallados de estos cobros y a la Dirección administrativa los procesos prejudricos y jurídicos que debe llevar a cabo.

9.3.3.1. Descripción de las actividades del procedimiento.

CARGO: EJECUTIVO DE CUENTAS PREJURIDICAS

DEPENDENCIA: DIRECCIÓN JURÍDICA

RESPONSABILIDADES

PASO 1. Analiza el comportamiento de los pagos efectuados por los arrendatarios mes a mes.

PASO 2. Determina quienes deben someterse al proceso prejudrico.

PASO 3. Realiza las llamadas pertinentes (máximo 2) a quienes estén en proceso prejudrico.

PASO 4. Establece mediante informes estadísticos los reportes de las deudas y los porcentajes de recaudo, para observar el avance del proceso.

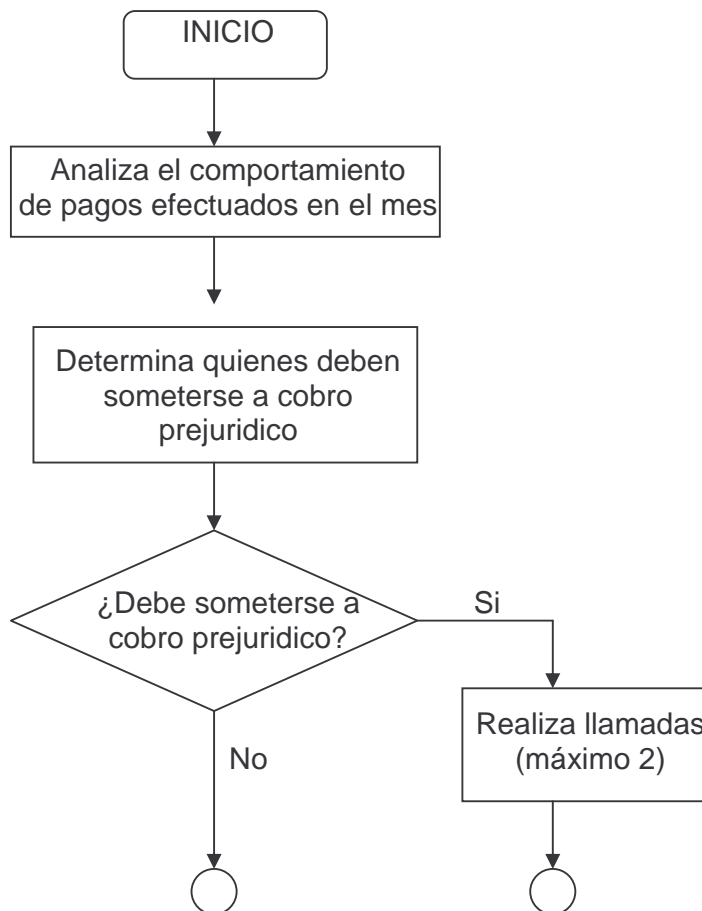
PASO 5. Presenta ante Dirección Jurídica el reporte de arrendatarios a quienes se les debe enviar carta de informe prejudicial.

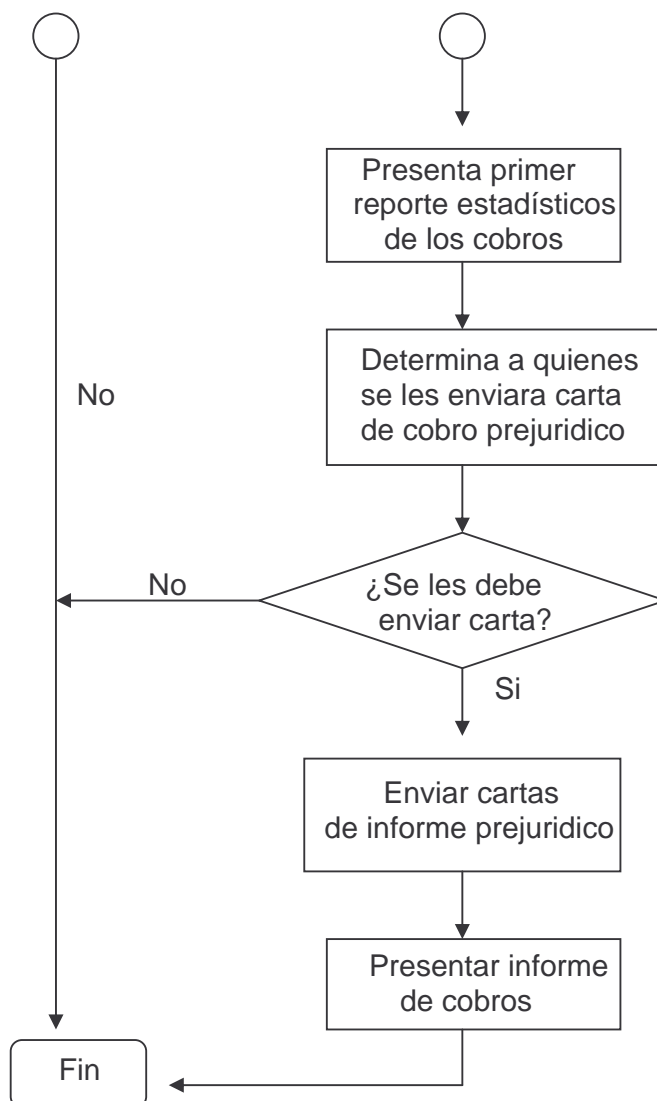
PASO 6. Envía cartas de informes de cobros prejudiciales a quienes hayan sido llamados un máximo de 2 veces y no presenten avances en sus deudas.

PASO 7. Presenta ante la dirección Administrativa, reportes de el avance del proceso de cobros prejudiciales.

9.3.3.2. Diagrama de flujo para elaborar formatos y realizar cobros prejudiciales.

Figura 26. Diagrama de flujo de las actividades del ejecutivo de cuentas prejudiciales.





9.3.4. Manual de Funciones. Luego de cumplir con los requisitos para lograr establecer el manual de funciones del cargo, se puede dar inicio a la descripción detallada y el establecimiento como tal de este dentro de la empresa.

CARGO: EJECUTIVO DE CUENTAS PREJURIDICAS

JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL

DEPARTAMENTO: JURÍDICO

MISIÓN DEL CARGO: Promover y desarrollar el funcionamiento óptimo de la empresa con el manejo y control de la Cartera de morosos que hace parte de los arrendatarios de los bienes inmuebles que pertenecen a esta, con la presentación oportuna de informes que describan el desarrollo del proceso de cobro.

ACTIVIDADES DEL CARGO: Verificar por medio de informes provenientes del Departamento Financiero, el estado de los pagos provenientes de los arrendatarios de los bienes inmuebles pertenecientes a la empresa, y efectuar los debidos cobros prejudicados, con la ayuda de los formatos pertinentes para ello.

RELACIONES INTERNAS: Gerente General, Director Administrativo, Director Financiero, Director Jurídico.

RELACIONES EXTERNAS: Clientes (arrendatarios de los bienes inmuebles).

RESPONSABILIDADES: Analizar el comportamiento de los pagos efectuados por los arrendatarios mes a mes. Determinar quienes deben someterse al proceso prejudicado. Realizar las llamadas pertinentes (máximo 2) a quienes estén en proceso prejudicado. Establecer mediante informes estadísticos los reportes de las deudas y los porcentajes de recaudo, para observar el avance del proceso. Presentar ante Dirección Jurídica el reporte de arrendatarios a quienes se les debe enviar carta de informe prejudicado. Enviar cartas de informes de cobros prejudicados a quienes hayan sido llamados un máximo de 2 veces y no presenten avances en sus deudas. Presentar ante la dirección Administrativa, reportes de el avance del proceso de cobros prejudicados.

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

Experiencia: 1 año en manejo de cartera, o asistencia financiera.

Educación: Contador, Ingeniero Industrial con cualidades en finanzas.

Conocimientos: manejo de cartera, finanzas y conocimientos administrativos para la toma de decisiones.

Habilidades: Planeación, organización, negociación, manejo de conflictos, trabajo en equipo, buena comunicación, toma de decisiones, manejo de documentación, logro de resultados..

9.4. ALCANCE DEL PROYECTO

En el proceso realizado durante el desarrollo del proyecto, se logró proponer un resultado esperado para el alcance de los objetivos del área Jurídica y Financiera de la empresa, el cual consiste en lograr un recaudo de cartera al año 2010 del 70%, con una probabilidad del 92% de lograr el resultado.

Se espera que con el desarrollo de las llamadas se logre un 10% de recaudo, con el envío de las cartas de informe prejurídico se obtenga un 20%, y al pasar a proceso jurídico se obtenga el otro 40%, logrando de esta manera la meta establecida.

El proceso Jurídico como tal, se debe fortalecer y lograr el 100% de efectividad en cada uno de los casos que tenga que ver directamente con los cobros realizados a los arrendatarios de los bienes inmuebles pertenecientes a la empresa, y así crear una cultura, en la que los arrendatarios deben cancelar sus deudas oportunamente, cumpliendo con lo estipulado en los contratos de arrendamiento.

10. CONCLUSIONES

- ❑ Con la realización y desarrollo de este proyecto, se realiza una contribución muy importante a distintas áreas de la Empresa, ya que, por medio de este, se pretende tener un manejo adecuado de una parte de las Finanzas, la cual provee a la Beneficencia del Valle del Cauca, de algunos de sus recursos para seguir el aporte benéfico al Departamento.
- ❑ El manejo de información entre los departamentos implicados en el proyecto, debe tener una estructura propia e interactiva que facilite el proceso operativo de las funciones del nuevo cargo, puesto que la documentación que allí se maneje debe ser de conocimiento de todos.
- ❑ La parte mas importante de la implementación de este proyecto, son los grandes beneficios que con él trae a la Empresa, pues se podrá llevar un control óptimo de la cartera, contribuyendo especialmente las finanzas en general, y por consiguiente el correcto desempeño de la Empresa.
- ❑ En el desarrollo del proyecto se planteo el alcance de los resultados que se esperan lograr a largo tiempo, pero que para la empresa significa conseguir un funcionamiento adecuado para continuar contribuyendo con sus aportes en el departamento,
- ❑ El desarrollo del Manual de Funciones, los procedimientos y el flujo de datos que contiene el puesto de trabajo creado, debe generar para la empresa, la vinculación adecuada del profesional que se encargue del desarrollo de estas actividades, y que traiga consigo un mejoramiento continuo en el funcionamiento de toda la empresa.

- Es de vital importancia el manejo correcto de la documentación (Formatos de llamadas, cartas e informes), pues el objetivo principal de estos, es que se facilite el desarrollo de actividades, y muestre la evolución y posteriores beneficios que mes a mes esto genera en el crecimiento de las finanzas de la empresa.

- Lo mas importante de haberse realizado este proyecto, es el crecimiento profesional, con base en los conocimientos adquiridos en el desarrollo del mismo, se logro obtener un manejo adecuado de situaciones, fortalecimiento de las relaciones interpersonales y un desarrollo productivo eficiente en cuanto al desempeño del cargo y las actividades que fueron establecidas.

11. RECOMENDACIONES

- ❑ Se recomienda a la Empresa el fortalecimiento de la comunicación interna, entre las áreas relacionadas en el proceso del recaudo de los dineros provenientes de los arrendamientos de los distintos locales y apartamentos de los edificios pertenecientes a la Beneficencia del Valle del Cauca, y destinar para esto la implementación de una red interna que contenga la información diaria necesaria para que se logre un desarrollo adecuado de todas las actividades de la empresa, en especial de las áreas relacionadas a este proceso.
- ❑ Es necesario un correcto manejo de toda la documentación, puesto que esta contiene la información, los avances y logros obtenidos en el desarrollo de las actividades y así se mantiene una comunicación directa con todas las áreas, logrando la consecución de los objetivos y metas planteadas al inicio de cada jornada.
- ❑ Para lograr todos los objetivos propuestos con el desarrollo del proyecto, es indispensable, lograr encontrar un profesional que presente y cumpla con cada uno de los requisitos establecidos en el manual de funciones, y que describe las características que debe poseer quien sea candidato a desempeñarse como “Ejecutivo de cuantas prejudicas”.

BIBLIOGRAFIA

DESSLER, Gary. Administración de personal: Enfoque situacional. 8 ed. Cali: Prentice Hall, 2001. 410 p.

BENEFICENCIA DEL VALLE DEL CAUCA E.I.C.E. Gaceta departamental. Cali, Noviembre 15 de 2002. 32 p.

GUZMÁN, Álvaro Rojas. Guía para la elaboración de trabajos de investigación, tesis y monografías. Cali: Corporación Universitaria Autónoma de Occidente, 1986. 81 p.

MENDEZ A, Carlos E. Metodología, Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias Económicas, Contables y Administrativas. 2 ed. Santa fe de Bogota: Mc Graw Hill, 1995. 170 p.

Estructura organizacional de la Beneficencia del Valle del Cauca [en línea]. Santiago de Cali: Loteria Del Valle Del Cauca, 2005. [consultado 5 de Abril, 2006], Disponible en Internet: <http://www.loteriadelvalle.com>

POELS, Frans. Estrategia de valoración y remuneración de puestos de trabajo, cómo diseñar y aplicar sistemas eficaces: Sistemas de Valoración de puestos. Madrid: FC Editorial, 2001. 378 p.

ANEXOS

Anexo 1: Reglas de la revisión

Sección 1

El trabajador sólo puede solicitar una revisión de los resultados de la valoración de puestos una vez que haya sido informado por el jefe del Departamento de Personal sobre dichos resultados y sobre la posición del puestos en cuestión en relación con otros similares.

Sección 2

La solicitud de revisión deberá hacerla el trabajador por escrito en un documento en el que especifique las razones por las que debe llevarse a cabo una revisión, documento que deberá dirigirse al Jefe de Departamento de Personal dentro de los dos meses posteriores en la fecha a la que el trabajador haya sido informado por escrito de los resultados de la evaluación.

Sección 3

Párrafo 1

La solicitud de revisión deberá examinarla el Comité de Supervisión del proyecto de valoración. Si es posible, la decisión deberá tomarse dentro de los tres meses posteriores a la remisión de la solicitud de revisión. El trabajador deberá ser informado por escrito de la decisión y de las razones de la misma.

Párrafo 2

La revisión de la decisión del Comité de Supervisión puede solicitarse ante la Comisión de Revisiones, por escrito, y antes de transcurrido un plazo de dos meses. Antes de tomar una decisión, la Comisión de Revisiones oirá al Comité de Supervisión. Durante la deliberación de la Comisión podrá estar presente un miembro de Comité de Supervisión.

Párrafo 3

Si es posible, la Comisión de Revisiones decidirá sobre la revisión dentro de los dos meses posteriores a la remisión por escrito de la solicitud de revisión, especificando las razones de la decisión tomada.

Sección 4

Si, como consecuencia de la revisión, un puesto es asignado a un grado distinto, cualquier ajuste salarial que corresponda se aplicara retrospectivamente al periodo durante el cual debería haber sido abonado, según la decisión de la Comisión.

Este procedimiento de revisión sólo es aplicable a las revisiones internas. En algunos casos, habrá la necesidad de elaborar un procedimiento de revisión ante órganos externos, como, por ejemplo, un comité mixto de trabajadores y sindicatos.

Además del procedimiento para la puesta en practica de la valoración de puestos y de las revisiones de los resultados de las mismas, muchas empresas también crean un Comité de Supervisión, cuya tarea consiste en supervisar la correcta y precisa puesta en practica de los procedimientos que se hayan acordado, así como asesorar a las partes involucradas en los distintos procesos, a petición de las mismas.

Para que el funcionamiento del Comité sea correcto, se recomienda la elaboración de normas que regulen su composición, objetivos, tareas y competencias.

Anexo 2: Solicitud de análisis de puestos

Solicitud de análisis de puestos

Al: Departamento de Personal _____

Del: Jefe del departamento /función /unidad _____

Fecha: _____

Solicito que se lleve a cabo un análisis del siguiente puesto del cual:

- ☐ No se ha realizado ninguna descripción (nuevo puesto)
☐ Ya se ha realizado una descripción (puesto existente)

Nuevo puesto

- ☐ El puesto aun no esta cubierto
☐ El puesto es /será desempeñado por:

Nombre: _____

Departamento/ unidad: _____

Título/ nombre del puesto: _____

Las tareas del puesto son/ serán realizadas bajo la directa supervisión de:

Nombre: _____

Departamento/ unidad: _____

Puesto nuevo

El puesto nuevo esta siendo desempeñado en la actualidad por:

Nombre: _____

Departamento/ unidad: _____

Título/ nombre del puesto: _____

Código del puesto: _____

En las condiciones actuales la descripción existente del puesto no refleja su contenido, debido a las siguientes razones: _____

Firma: _____

Anexo 3: Solicitud de revisión de los resultados de una valoración de puestos

Solicitud de revisión de los resultados de una valoración de puestos

Nombre: _____

Departamento/ unidad: _____

Título/ nombre del puesto: _____

Código del puesto: _____

Contenido de la revisión

(Ha de indicarse claramente si se solicita la revisión del contenido de la descripción del puesto o la de su clasificación o asignación a un grado. Si es posible, indique, un su caso, si se ha omitido datos, si se han cometido errores en la descripción del puesto, o si, en su opinión, la clasificación del puesto o su asignación a un grado no es correcta a la luz de las asignaciones o clasificaciones de otros puestos. Por favor, indique las razones de sus afirmaciones).

Firma: _____ Fecha: _____

Comentarios del superior

(Se espera que el superior dé su opinión sobre de revisión tal, así como sobre las razones por las que esta se interpone).

Firma: _____ Fecha: _____

Comentarios del Departamento de Personal

(Conclusiones, decisiones, acuerdos, etc.)

Firma: _____ Fecha: _____

Para su consideración después de que la petición de revisión haya sido examinada por el Departamento de Personal.

El trabajador solicita una petición de revisión ante el Comité de Supervisión:

☐ Si ☐ No

El trabajador solicita que le sea concedida la posibilidad de explicar en persona los motivos de su petición de revisión ante la Comisión de Revisiones

☐ Si ☐ No

Para su consideración después de que la solicitud de revisión sea examinada por la comisión.

El trabajador solicita que se interponga su petición de revisión ante la Comisión de Revisiones:

☐ Si ☐ No

Se solicita de la Comisión de Revisiones que registre por escrito la decisión y la adjunte a este documento.

General

Recibido por el Departamento de Personal: _____

Recibido por la Comisión de Revisiones: _____

El puesto será reasignado / mantendrá su asignación al grado: _____

Se informó al peticionario con fecha: _____

Anexo 4: Normas para la regulación del comité de Supervisión de la valoración de puestos

Sección 1. Definiciones

Las siguientes definiciones serán de aplicación para las normas de regulación que se detalla a continuación:

- Empresa: Editorial Ficción S.L.
- Dirección: Junta directiva y Director ejecutivo de la Editorial Ficción S.L.
- Comité: Comité de Supervisión de la evaluación de puestos.
- Expertos: Especialistas nombrados por la empresa para llevar a cabo la evaluación.

Sección 2. Nombramiento del Comité

2.1. Se nombrará un Comité de supervisión por el tiempo que dure el proyecto de valoración. El número de miembros dependerá del tamaño de la empresa.

2.2. Parte de los miembros del Comité se seleccionarán entre los representantes de los trabajadores afectados por la valoración y el resto serán nombrados por la Dirección de la empresa. Estos miembros, seleccionados por los trabajadores unos, y nombrados por la empresa otros, elegirá a su vez a los especialistas que llevan a cabo el proyecto de valoración, para que actúe como asesor del Comité. El Comité se disolverá una vez se de por finalizado el proyecto de valoración.

2.3. Si un miembro se retirara del Comité, la parte a la que dicho miembro representase seleccionara o nombrara un nuevo miembro antes de transcurridos dos meses.

2.4. Los miembros del Comité deben ser buenos conocedores de su disciplina o ámbito de trabajo y llevar en la empresa al menos dos años. Así mismo, deberán estar preparados para tomar parte en programas especiales de formación.

2.5 Se deja de ser miembro de la comisión en los siguientes casos

- al finalizar el proyecto de evaluación.
- Por abandono de la empresa.
- Por renuncia expresa.
- Si los representantes de los trabajadores y de la Dirección de la empresa deciden conjuntamente que un miembro debe abandonar el Comité debido a que su actuación no esta de acuerdo con el espíritu de cooperación necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto.

Sección 3. Propósito del comité

Supervisar y seguir la marcha de los procesos de preparación, puesta en practica y conclusión del proyecto de valoración de tal modo que la aceptación y observancia de los resultados del mismo por parte de los trabajadores sea lo mas amplia posible.

Sección 4. Deberes y competencias del Comité

4.1. El Comité supervisara y apoyara la preparación, puesta en practica y conclusión del proyecto de valoración en relación con los métodos, procedimientos, planificación y progreso del mismo. Promoverá la comunicación efectiva de información sobre el sistema y las técnicas empleadas a los trabajadores afectados. Asimismo, contribuirá al progreso fluido del proyecto evitando, identificando y rectificando cualquier malentendido o problema que pudiera haber en la comunicación de la información.

4.2. El Comité tendrá un papel de control y asesoramiento a la hora de atenderlas posibles quejas sobre determinados procedimientos o las diferencias de opinión que puedan existir entre el trabajador afectado y su jefe de departamento y/o los expertos en valoración, en relación de las descripciones de los puestos. En este papel el Comité no interferirá con la autoridad del jefe del departamento.

4.3. El Comité se formara una opinión sobre la clasificación preparatoria de los puestos que los expertos llevan a cabo para utilizarla como base de las comparaciones que haya de realizar. Podrá recomendar a los expertos que se realicen investigaciones adicionales si hay dudas sobre la validez de las clasificaciones. Los expertos serán, en ultima instancia, los responsables de la clasificación final de los puestos que será representada ante la Dirección de la empresa.

4.4. El Comité tendrá acceso a todos los datos y registros que formen parte del procedimiento de la ejecución del proyecto y deberá ser informado sobre todas las quejas relacionadas con el mismo, de modo que pueda pronunciarse de manera objetiva e independiente sobre ellas. La información a la que tiene acceso el Comité es confidencial.

4.5. El Comité es competente para oír a las partes en controversias, así como para obtener asesoramiento de terceros.

4.6. Se podrán remitir propuestas para llevar a cabo modificaciones en el enfoque, puesta en practica, procedimientos y planificación, etc. del proyecto. Las propuestas podrán provenir de los propios miembros del Comité, del Departamento de Personal y de los expertos en valoración. Las decisiones del Comité a este respecto vincularan a las partes en cuanto estas reconozcan la competencia y responsabilidad de la Dirección del departamento y de la empresa consultora que se encarga de la aplicación del método de valoración.

Sección 5. Normas para las reuniones del Comité

El Comité nombrará un presidente de entre sus miembros.

5.1. El Comité se reunirá al menos una vez cada dos meses, o tan frecuente como lo requieran las incidencias del proyecto.

5.2. El Comité podrá invitar a expertos en valoración a asistir a las reuniones.

Sección 6. Confidencialidad

6.1. Los miembros del Comité y sus asesores guardarán la confidencialidad de toda la información a la que accedan en calidad de miembros o asesores del mismo, salvo que se establezcan otras disposiciones.

6.2. La obligación de respetar la confidencialidad no cesará bajo ningún concepto tras la disolución del comité.

Sección 7. Protección

La Dirección de la empresa se asegurará de que no se vulneren los derechos de los miembros del Comité y de que no sufran ventajas en su posición dentro de la empresa como consecuencia de su pertenencia al mismo.

Sección 8. Interpretación de las normas de regulación del Comité de Supervisión y modificación de las mismas.

8.1 En caso de controversia sobre la aplicación e interpretación de estas normas, la Dirección de la empresa y una delegación de trabajadores decidirán conjuntamente después de oír las posiciones de las partes afectadas.

8.2 Estas normas pueden ser modificadas o ampliadas por decisión conjunta de Dirección de la empresa y de delegados de los trabajadores.

Anexo 5: Descripción del puesto de Secretario/ a

Empresa: Editorial Ficción S.L.

Departamento: Ventas

Título del puesto: Secretario

Propósito del puesto

Proporcionar, de modo eficiente y efectivo, completo apoyo de secretaria al Jefe del Departamento, de modo que sean capaces de llevar a cabo sus tareas utilizando el tiempo y los recursos disponibles del modo mas eficiente posible.

Organigrama

Figura A.5.1. Organigrama del Departamento de Ventas.



Información cuantitativa relevante

Ventas 2005: _____

Presupuesto del departamento: _____

Responsabilidades relevantes: _____

Comunicación

Asegúrese de que existe una comunicación interna eficiente, en particular, en lo que refiere al registro y la transmisión de mensajes, horas de citas y reuniones.

Actividades principales:

- Aceptar, filtrar y transmitir llamadas al personal y al Jefe del Departamento.
- Hacerse cargo de asuntos rutinarios (como, por ejemplo, proporcionar información sobre la base de datos disponible).
- Llevar un diario de la oficina, coordinar y supervisar la agenda de citas y reuniones del personal y Jefe del Departamento.
- Hacer reservas de viajes y hoteles siguiendo las instrucciones y deseos del personal y del Jefe del Departamento.

Correspondencia

Procesar y registrar la información relativa al negocio (pedidos, etc.)

Actividades principales:

- Seleccionar el correo entrante y saliente del personal y del Jefe Del Departamento.
- Filtrar la distribución principal del correo para el personal y el Jefe del Departamento.

- Manipulas la correspondencia del departamento según instrucciones y directrices:
 - Tomando notas y elaborando borradores de cartas e informes, que pueden ser de naturaleza técnica o confidencial.
 - Manejando con autonomía correspondencia rutinaria que no necesite llegar al Jefe del Departamento (Ej.: acuses de recibo, citas, información, documentación).
 - Elaborando borradores de cartas para presentar al Jefe del Departamento para su firma.
 - Comprobando y corrigiendo textos en cuestiones de estilo y ortografía.

Procesamiento y gestión de la información

Información utilizada por el personal y el Jefe del Departamento.

Actividades principales:

- Gestionar el correo y los archivos de documentación, que contienen información confidencial.
- Proporcionar datos al personal del departamento, previa petición.
- Solicitar información de fuentes internas o externas a petición del personal o el Jefe del Departamento.
- Recopilar y procesar datos siguiendo instrucciones precisas.
- Registrar actas de reuniones, distribuir documentos siguiendo instrucciones, tomar notas, elaborar borradores de informes y de actas y remitirlos para su aprobación y posterior distribución.
- Elaborar borradores de documentos específicos siguiendo las instrucciones precisas del Jefe del Departamento.

Miscelánea

Proporcionar apoyo preciso a tareas específicas del departamento.

Actividades principales:

- Recibir y atender visitas.
- Realizar tareas administrativas estándar relacionadas con el trabajo de secretaría.

Anexo 6: Descripción del puesto de Jefe de Personal

Empresa: Editorial Ficción S.L.

Departamento: Personal

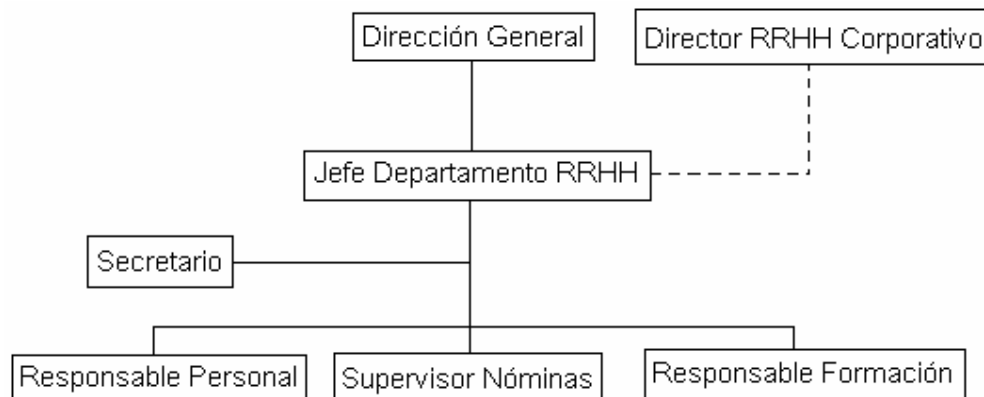
Título del puesto: Jefe de Personal

Propósito del puesto

Desarrollar y, previa aprobación, ejecutar y gestionar las políticas a corto y largo plazo de la empresa relacionadas con el personal y la organización, utilizando los instrumentos de gestión de personal, de tal modo que la organización de la plantilla sea efectiva y eficiente y se mantenga con unos costes aceptables.

Organigrama

Figura A.6.1. Organigrama del Departamento de Personal



Información cuantitativa relevante

Numero de trabajadores: _____

Monto salarial total: _____

Presupuesto para formación: _____

Ventas: _____

Responsabilidades principales:

Política de personal

Política de personal aprobada por la empresa, que comprende principios, líneas directrices y procedimientos de gestión de personal, y cuyo objetivo es el optimo despliegue de la fuerza laboral.

Actividades principales:

- Supervisar el desarrollo de los planes de la empresa a medio plazo y mantenerse bien informado de las cuestiones de personal en general, así como de las leyes y regulaciones relevante y de las tendencias que priman en los mercados laborales.
- Aplicar esta información a las acciones del departamento en cuanto al personal y a la gestión del personal dentro de la empresa.
- Desarrollar y ajustar los elementos de la política del personal.
- Obtener la aprobación de la Dirección en cuanto a la aplicación de la política de personal.

Plan anual y presupuesto

El plan y el presupuesto anual para las actividades relativas a cuestiones del personal de la empresa especifican los objetivos, programas, actividades y

recursos disponibles para el año siguiente, dentro del contexto de los planes a medio plazo de la empresa y de la corporación.

Actividades principales:

- Trasladar los planes a medio plazo que han sido aprobados a objetivos que deben alcanzarse en el año siguiente.
- Elaborar un plan anual de actividades donde se incluya un presupuesto de costes que tengan en cuenta los años siguientes.
- Remitir el plan anual del presupuesto para su aprobación.

Condiciones de contratación

Desarrollar y obtener la aprobación de un paquete de condiciones de contratación que sean competitivas y proporcionadas a los distintos tipos de trabajo que existen dentro de la empresa.

Actividades principales:

- Supervisar y asegurarse de la correcta aplicación del método de evaluación de puestos; supervisar las posiciones relativas de los puestos como base para desarrollar un paquete de condiciones de contratación.
- Mantenerse al día de los cambios en el mercado en cuanto a condiciones de contratación para puestos externos y no exentos.
- Analizar la posición de la empresa en el mercado laboral basándose en la información derivada de las encuestas salariales.
- Poner en conocimiento del Departamento de Relaciones Laborales de la corporación las cuestiones relevantes para la negociación colectiva.
- Elaborar propuestas relativas a los elementos del paquete de condiciones de contratación para los distintos grupos de puestos y obtener la aprobación de la Dirección de Personal corporativa.

Selección de personal y abandono de la empresa

Métodos eficaces de selección de candidatos para los puestos vacantes en la empresa y para tratar la cuestión de los trabajadores que la abandonan. Estos métodos deberán apoyar las decisiones de la Dirección y cooperar a la continuidad en la ocupación de los puestos.

Actividades principales:

- Investigar los requisitos cualitativos y cuantitativos, presentes y futuros, de la fuerza laboral.
- Perfilar la posición de la empresa en el mercado laboral; mantener relaciones con los distintos mercados laborales.
- Realizar actividades de selección; aquí se incluye la colocación de ofertas de empleo en medios adecuados.
- Supervisar y asegurarse de que la aplicación de los procedimientos de selección por los directivos se hace de modo uniforme.
- A petición de Dirección, apoyo y asesoramiento en el proceso de selección.
- Informar a Dirección General y a la Dirección de Personal de la corporación de las desviaciones que se produzcan respecto de las condiciones de contratación establecidas y, si es necesario, acordar la elaboración y aplicación de test de personalidad y aptitudes.
- Elaborar cartas de nombramiento o despido para su firma por la Dirección.
- Diseñar y ejecutar o hacer ejecutar los programas de presentación y de prueba.
- Concluir, gestionar y supervisar los contratos con agencias de empleo temporal; supervisar la observancia de dichos contratos por los directivos.

- Añadir la firma del departamento en los contratos de personal temporal y supervisar el cumplimiento de los requisitos legales en casos de despidos.

Valoración

Métodos efectivos para evaluar a los trabajadores que apoyan a los directivos, y cuyo objetivo es estar al tanto de la calidad del personal.

Actividades principales:

- Supervisar y asegurarse de la aplicación uniforme de los procedimientos de valoración por los directivos.
- Iniciar y supervisar el ciclo de valoración anual como base para el ajuste de las condiciones de contratación, los programas de formación y los planes de carrera.
- A petición de los directivos, proporcionar el apoyo y el asesoramiento necesarios en el proceso de valoración.
- Informar a Dirección de las desviaciones e irregularidades que hayan podido producirse en las valoraciones realizadas.

Formación:

Organizar programas de formación efectivos para los trabajadores, cuyo objetivo sea optimizar la organización del trabajo a corto y a largo plazo.

Actividades principales:

- Supervisar y asegurarse de la aplicación uniforme de los procedimientos de formación por los directivos.
- Estar al tanto de las necesidades de formación y de los deseos de los trabajadores y dar asesoramiento.

- Organizar la formación a través de cursos impartidos en la empresa, en colaboración con los directivos.

Desarrollo de la gestión y planes de carrera

Ejecución de planes de desarrollo de la gestión y de carrera, con el objetivo de garantizar que a largo plazo la empresa continúe con un nivel de ocupación de los puestos directivos por individuos capaces.

Actividades principales:

- Hacer inventario de las necesidades y requerimientos de las futuras posiciones directivas dentro de la empresa.
- Valorar (o hacer valorar) el potencial recurrido y disponible dentro de la empresa/ corporación.
- Valorar (o hacer valorar) los deseos de los trabajadores en cuanto a su carrera.
- Elevar propuestas a los directivos para que se realicen ajustes o se tomen medidas generales si parece no existir dentro de la empresa el potencial o talento futuro requerido.
- Asegurarse de que se implementen las medidas aprobadas, si es necesario, en colaboración con el personal corporativo de Desarrollo de la Gestión.

Condiciones de contratación /normas legales

Condiciones de contratación del puesto de trabajo, correctas y adecuadas, que también implican programas de salud y seguridad en el trabajo, de acuerdo con los convenios colectivos. Las leyes del Estado y los reglamentos del Gobierno, así como programas adecuados en caso de enfermedad del trabajador.

Actividades principales:

- Mantenerse al día en cuanto a normas legales relativas a empleo, seguridad y salud en el trabajo y participación de los trabajadores.
- Poner en práctica medidas que hagan cumplir estas normas legales.
- Mantener contactos con los sindicatos y los patronales.
- Mantener el contacto con los trabajadores que están de baja por enfermedad, proporcionándoles facilidades para la reincorporación a su puesto de trabajo.

Informes de gestión

Informes de gestión periódicos sobre cuestiones de personal (datos cuantitativos y cualitativos) de acuerdo con líneas directrices establecidas por la corporación, que pueden ser utilizadas por Dirección como guía.

Actividades principales:

- Operar el sistema de información sobre personal (archivo personal sobre trabajadores, bajas por enfermedad, movimiento de personal, etc.).
- Recolección periódica de información relevante sobre cuestiones de personal.
- Elaborar, explicar y presentar informes de gestión a Dirección.